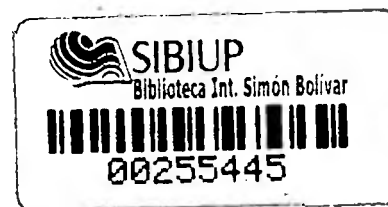


original

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN Y POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS



**EVALUACIÓN FINANCIERA PARA DETERMINAR LA
RENTABILIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE CHAPISTERÍA EN
UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE AUTOS**

POR:

ISIS DEL CARMEN CORTÉZ GUDIÑO
Cédula No. 8-468-956

2000

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN Y POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

EVALUACIÓN FINANCIERA PARA DETERMINAR LA
RENTABILIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE CHAPISTERÍA EN
UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE AUTOS

POR:

ISIS DEL CARMEN CORTÉZ GUDIÑO
Cédula No. 8-468-956

Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos
para optar por el grado de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS.

2000

399

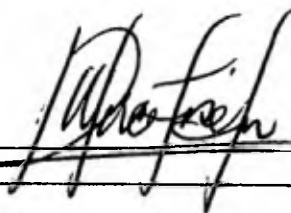
Obsequio del auto

27 MAR 2001

HOJA DE APROBACIÓN

APROBADO POR:

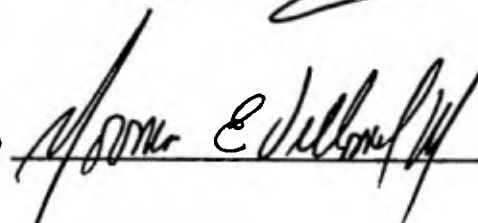
Director de Tesis



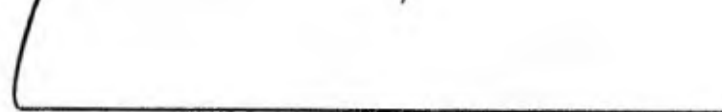
Miembro del Jurado



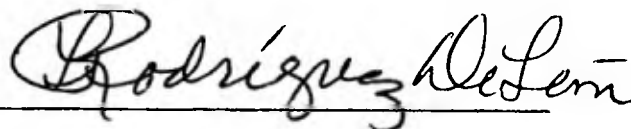
Miembro del Jurado



Fecha



Vicerrectoría de Investigación
y Post-Grado



Fecha



DEDICATORIA

DEDICATORIA

Este trabajo esta dedicado con todo mí amor y cariño a mí esposo Emiliano, mí mamá Cirila, mis hermanos, Roberto, Franklin y Yadilka, quienes me han brindando siempre, su apoyo y colaboración en todas mis metas trazadas en la vida.

Con todo mí AMOR Isis.

AGRADECIMIENTO

Doy las gracias de todo corazón,

A **Dios todo poderoso**, quién me ilumina y me da fuerzas para seguir hacia adelante.

A mí profesor asesor, **MBA. José Morcillo** quién brindo eficientemente todos sus conocimientos y experiencias en la elaboración de este trabajo.

A las compañías que suministraron información sobre la empresa modelo muy en especial a la **Comisión Nacional de Valores y a la Bolsa de Valores de Panamá, S.A.**

A mí esposo **Emiliano**, por todo el apoyo y entusiasmo brindado.

A todas aquellas personas que de una forma u otra colaboraron por la feliz culminación de este trabajo.

A todos ustedes, Muchísimas Gracias.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL

	Página
Resumen en Español	2
Resumen en Inglés	3

CAPÍTULO PRIMERO

ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO

A. ANTECEDENTES	5
B. JUSTIFICACIÓN.	9
1. Planteamiento del Problema.	9
2. Objetivos del Proyecto.	10
3. Objetivos Específicos.	10
4. Hipótesis.	11
5. Aspectos Metodológicos.	12
6. Descripción de los Capítulos.	14
 C. LOS SERVICIOS DE CHAPISTERIA EN PANAMA.	
1. Evolución de los Servicios de Chapistería en Panamá.	16
2. Los talleres de chapistería y su influencia en el desarrollo de nuestro país.	17
3. Importancia de la actividad.	18

CAPÍTULO SEGUNDO
INFORMACIÓN FINANCIERA ACTUAL, DE AUTOS
INTERNACIONALES, S.A.

A. ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

1. Concepto y definición de Finanzas.	23
2. Definición y finalidad de los Estados Financieros.	25
3. Importancia del Análisis de los Estados Financieros.	29
4. Teoría de las razones financieras.	35

B. LOS ESTADOS FINANCIEROS DE AUTOS INTERNACIONALES, S.A..

1. Presentación del Balance General Comparativo, 1997-1998.	42
2. Presentación del Estado de Resultados Comparativo, 1997-1998.	42
3. Presentación del Estado de Patrimonio de los Accionistas, 1997-1998.	45

C. EVALUACIÓN FINANCIERA DE AUTOS INTERNACIONALES, S.A..

1. Análisis transversal del Balance General y el Estado de Resultados.	48
2. Análisis del Estado de Fuentes y Usos de Fondos.	49
3. Análisis de las Razones financieras:	52
3.1 Razones de Liquidez.	52
3.2 Razones de Endeudamiento.	55

3.3 Razones de Actividad.	56
3.4 Razones de Rentabilidad.	56

CAPÍTULO TERCERO.

PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A. ESTUDIO DEL MERCADO.	58
1. El Consumidor.	61
2. La Demanda del Mercado.	64
3. La Competencia.	69
4. La Oferta.	72
5. Los Precios.	75
6. Comercialización.	79
 B. ESTUDIO TÉCNICO ECONÓMICO	 80
1. Evaluación del área física	80
2. Localización.	82
3. Función de Producción.	83
4. Equipo de Fábrica para la Operación.	84
5. Insumos y Materiales.	86
6. Diseño del Proyecto.	86
7. Mano de Obra.	87

C. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES.	89
1. Estructura Administrativa de la Empresa.	89
2. Organigrama actual del Taller de Servicios.	93
3. Estructura proyectada del Taller de Servicios.	99
4. Aspectos Legales.	103

CAPÍTULO CUARTO

EVALUACIÓN FINANCIERA PARA LA INSTALACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE CHAPISTERÍA

A. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO.	105
1. Inversión Inicial.	105
2. Estimación de los Ingresos.	107
3. Estimación de los Costos Fijos.	108
4. Estimación de los Costos Variables.	109
5. Costos Financieros.	111
B. PRONÓSTICOS FINANCIEROS.	112
1. Estado de Resultados y Balances Proyectados.	112
2. Flujo de Caja Proyectado.	112
3. Valor Actual Neto.	115
4. Tasa Interna de Retorno.	116
5. Estados Financieros Reales vs Proyectados	

C. F.O.D.A. del Proyecto.	121
1. Fortalezas.	121
2. Oportunidades.	121
3. Debilidades.	122
4. Amenazas.	123
CONCLUSIONES .	125
RECOMENDACIONES.	129
BIBLIOGRAFÍA.	131
ANEXOS.	135

ÍNDICE DE CUADROS

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Número	Descripción	Página
I	Balance General Comparativo 1997-98.	43
II	Estado de Resultados Comparativo 1997-98.	44
III	Estado de Patrimonio de los Accionistas 1997-98.	46
IV	Estado de Fuentes y Usos de Fondos 1997-98.	51
V	Resumen de las Razones Financieras.	53
VI	Los Consumidores.	63
VII	Edad de los Clientes.	63
VIII	Cómo considera usted los servicios de chapistería recomendados a talleres de la localidad.	65
IX	Estaría dispuesto a disfrutar de nuestros servicios de chapistería en caso de ser implementados en esta empresa.	66
X	Proporción de autos que visitan el taller de mecánica y requieren de servicios de chapistería.	67
XI	Cómo considera usted la calidad de los servicios que ofrece la compañía.	68
XII	Marcas de autos más demandas por los consumidores.	69
XIII	Deficiencias de los talleres de chapistería recomendados, según personas encuestadas.	74

XIV	Cada que tiempo le da usted mantenimiento a su auto.	75
XV	Cómo considera usted nuestros precios en el área de servicios.	76
XVI	Lista de precios para reparaciones menores, en el departamento de chapistería.	79
XVII	Equipo de fábrica para la operación.	85
XVIII	Costos de los Insumos y Materiales.	86
XIX	Costos de Mano de obra.	87
XX	Inversión Inicial.	105
XXI	Estimación de los ingresos.	107
XXII	Estimación de los Costos Fijos.	108
XXIII	Estimación de los Costos Variables.	110
XXIV	Tabla de Amortización del Préstamo.	111
XXV	Estado de Resultados Proyectado.	113
XXVI	Flujo de Caja Proyectado.	114
XXVII	Balance General, Real VS Proyectado.	118
XXVIII	Estado de Resultados, Real VS Proyectado.	119
XXIX	Estado de Patrimonio de los Accionistas. Real VS Proyectado.	120

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Descripción	Página
1	Estructura Administrativa de la empresa.	90
2	Estructura actual del taller de servicios.	94
3	Estructura proyectada del taller de servicios.	100
4	Gráfico de la Ganancia Neta del Proyecto	119
5	Gráfico de la Ganancia Neta, Real y Proyectada	120

ÍNDICE DE ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo Número	Descripción	Página
1	Encuesta de opinión pública.	135
2	Lobour times schedule bodywork and paintwork.	137
3	Función de producción.	140
4	Diseño del departamento de chapistería.	141

RESUMENES

RESUMEN EN ESPAÑOL

El tema de este trabajo es: **Evaluación Financiera para determinar la Rentabilidad de un Departamento de Chapistería en una Compañía Distribuidora de Autos.** La empresa es representante de las marcas: FORD, ISUZU, DAIHATSU, LINCOLN/ MERCURY. Actualmente se interesa en desarrollar nuevos planes estratégicos que ayuden a alcanzar, una eficaz satisfacción al cliente y mayores estándares de productividad que se vean reflejados en altos índices de rentabilidad. Este estudio ofrece principalmente, un análisis del mercado, un estudio técnico y una evaluación económico financiera del tema mencionado. El análisis del mercado demuestra que una gran parte de los clientes se encuentran insatisfechos por los servicios de chapistería recomendados por la empresa, a talleres de la localidad, en consecuencia estarían dispuestos a disfrutar de dichos servicios, en caso de ser implementados por la empresa en estudio. El estudio técnico, presenta el tamaño del proyecto, ventajas de ubicación, función de producción, equipos, materiales e insumos, y recursos humanos necesarios para poner en marcha el proyecto. La evaluación económica financiera nos muestra, una serie de indicadores de rentabilidad que fueron las bases para determinar la viabilidad de instalar el nuevo departamento, en el área de servicios, demostrándose así, la hipótesis planteada. Finalmente presentamos nuestras conclusiones y recomendaciones después de tan importante estudio.

SUMMARY

The topic of this work is Financial Evaluation for determining Profitability of an Auto Body Shop in a Car Distributor Company. The company represents car makes such as FORD, ISUZU, DAIHATSU, and LINCOLN/MERCURY. At present the company is interested in developing new strategic plans to help them meet an efficient customer satisfaction goal and higher productivity standards to be reflected in higher levels of profitability. The study mainly offers a market analysis, a technical study, and an economic-financial evaluation of the above-mentioned topic. The market analysis shows that a great part of customers are unsatisfied with the auto body shops recommended by the company, and therefore would consider using this type of services if the company implement it. This technical study presents the project size, location advantages, production function, required equipment, materials and parts, and necessary human resources to operate the business. The economic-financial evaluation shows a series of profit indicators, which were the base to determine the feasibility of the establishment of the new department in the service area, thus demonstrating our said hypothesis. Finally we present our conclusions and recommendations of the present study.

The undersigned Certified Public Translator certifies that this is translation of the original document presented to me in the Spanish Language and duly translated into the English Language. Panama, Rep. of Panama. July 5, 2000.

Hely K. Cortez de Andrade
HELY K. CORTEZ DE ANDRADE
INTERPRETE PUBLICO AUTORIZADO
INGLES - ESPAÑOL - INGLES
Resuelto No. 436 del 27 de Dic. de 1993
Ministerio de Gobierno y Justicia
Panamá Rep. de Panamá



CAPÍTULO PRIMERO
ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO

A. ANTECEDENTES

Autos Internacionales, S.A., (nombre ficticio que se utilizará para identificar a la empresa modelo de este estudio), inició operaciones en la ciudad de Panamá en 1942, con escasamente unos siete empleados, sin embargo por razón del gran dinamismo e iniciativa sus dueños (empresario escocés) el negocio creció rápidamente. Así en 1947 se vieron en la necesidad de trasladar la empresa a un local más amplio. Tan sólo dos años más tarde, la empresa se vio nuevamente en la necesidad de utilizar un área de trabajo con mayor capacidad. Por tal motivo, en el año de 1949, Autos Internacionales, S.A., se trasladó a sus nuevas instalaciones en la Avenida Nacional frente al Edificio Chesterfield. En ese mismo año se estableció la primera sucursal en la ciudad de Colón. Posteriormente, en 1955, cuando el empresario escocés decide retirarse, vende la empresa a un grupo de inversionistas panameños. En los años 60 los accionistas de Autos Internacionales S.A. compraron la participación total de accionaria de empresa. Para los años 1965 se construyó e inauguró el edificio donde actualmente opera la empresa en la Vía Simón Bolívar (transístmica).

Hoy día la empresa es 100% propiedad de una sola familia desde su fundación cuenta con la distribución oficial de los vehículos y repuestos de marca Ford, autorización otorgada por la Ford Motor Company de los Estados Unidos de América fabricante de reconocido prestigio internacional.

A través de los años Autos Internacionales S.A., ha obtenido la representación de otras marcas de vehículos como lo son la marca de autobuses Thomas Buit en 1966, la Japonesa Isuzu Motors en 1994 (co-distribuidor).

El negocio principal de la empresa es importar y distribuir vehículos (autos, camionetas, 4x4, camiones, pick-up, autobuses) de las marcas arriba mencionadas, actividad que representa aproximadamente un 75% de los ingresos totales. Dicha actividad es seguida en importancia por la venta de repuestos, la cual genera el 20% de los ingresos totales, por los servicios de mantenimiento (taller), actividad que representa el 3% de los ingresos totales y por los ingresos obtenidos por la actividad de financiamiento, la cual genera el 2% de los ingresos totales.

La empresa cuenta con cinco puntos de venta en la República de Panamá, los cuales se dedican a la venta de autos, repuestos y servicios; estando los mismos ubicados en las Ciudades de: Panamá, David, Chitré, Chorrera (se dedica a la venta de autos solamente, se piensa extender a la venta de repuestos), y Santiago (apertura en julio 98), y se encuentra finalizando los trabajos de remodelación y reorganización de su establecimiento principal en la ciudad de Panamá, tanto del área de exhibición de autos, como el área de repuestos y el área administrativa.

Durante los últimos tres años, la empresa ha participado en el programa de certificación Ford 2000. Este programa el cual consiste en cinco niveles de certificación, les ha proporcionado una visión de cómo un distribuidor de automóviles debe ser administrado proporcionándoles algunas de la herramientas necesarias para realizar sus objetivos.

La empresa ha cumplido con los niveles de certificación I y II, actualmente se encuentra finalizando la implementación de cambios que les darán la certificación de un nivel III para el año en curso. A raíz de estos programas de certificación, se ha contratado los servicios de consultores especializados con el propósito de reorganizar los departamentos operativos y de ventas para mejorar la eficiencia, rentabilidad y satisfacción del cliente.

Entre los cambios que se han dado tenemos que en octubre de 1997 se contrató los servicios de un consultor especializado en el área de servicios, se invirtió cerca de \$100M en la reorganización de este departamento. En el Departamento de Cómputo se contrató un experto en el sistema que actualmente se utiliza. En el Departamento de Pieza se contrató los servicios de un consultor especializado en esta área con énfasis y concentración en el manejo de control de inventario. En el Departamento de Ventas se realizaron remodelaciones totalmente en el área de exhibición de autos nuevos. Se creó un Departamento de Flota para complementar los cambios antes mencionados y brindar un mejor servicio a este tipo de clientes. En el

B. JUSTIFICACIÓN

1. Planteamiento del problema.

En el desarrollo de este tema se pretende realizar una evaluación financiera para comprobar la factibilidad de un departamento de chapistería en el área de servicios y de esta forma dar respuesta a la siguientes problemática: baja capacidad productiva, bajo índice de ventas de servicio, insatisfacción de los cliente por los servicios de chapistería recomendados, aumento de quejas y críticas en deterioro de la imagen de la empresa, todo esto trae como consecuencia baja rentabilidad en el área de servicio.

Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación financiera actual de la empresa. ?
- ¿Cuál es la solvencia y rentabilidad de la misma ?
- ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento.?
- ¿Será rentable para la empresa brindar los servicios de chapistería.?
- ¿La demanda proyectada cubrirá los costos financieros y operativos de la nueva inversión.?
- ¿Qué costo de capital tendrá esta inversión.?
- ¿Cuál será el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno de este proyecto de inversión ?

2. Objetivos del Proyecto

- Lograr que esta evaluación financiera ayude a la empresa Autos Internacionales, S. A. a conocer las debilidades y fortalezas que han tenido en los años estudiados y de esta forma poder conocer si es viable implementar los servicios de chapistería.
- Presentar alternativas de solución que redunden en beneficios mútuos tanto para la organización como para sus clientes.

3. Objetivos Específicos

- Analizar los estados financieros utilizando las herramientas financieras.
- Distinguir la información financiera más importante, para poder ayudar a la toma de decisiones.
- Identificar la rentabilidad de un departamento de chapistería en el taller de servicios.
- Presentar alternativas de solución a los problemas de chapistería que tienen los autos recibidos en el taller.
- Mostrar nuevas políticas de mercado para el nuevo servicio que se pretende brindar.

4. Hipótesis

- El taller de Chapistería permitirá: aumentar la capacidad productiva, incrementar las ventas de servicios, maximizar la satisfacción de los cliente, minimizar las quejas y críticas, por consiguiente, alcanzar los más altos índices de rentabilidad en el área de servicio.

5. Aspectos Metodológicos

La metodología es uno de los recursos de mayor importancia en la orientación de este trabajo. Por este medio nos trazamos metas o propósitos a los que debemos llegar, para ello es necesario que la investigación requiera lograr los objetivos propuestos.

Napoleón Chow, en su obra **TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL**, define metodología como una estrategia utilizada para comprobar una hipótesis o un grupo de hipótesis. En otras palabras sería un plan de trabajo o el diseño de la investigación.

Los métodos que se utilizarán en la realización de este trabajo serán:

- **Método Descriptivo**

Este método lo utilizaremos con el fin de describir el comportamiento financiero, situaciones particulares, por medio de hechos y cifras, que luego de ser utilizadas permitirán plantear el entorno en el cual se desenvuelve la compañía en estudio. Para desarrollarlo se utilizarán técnicas de muestreo, entrevistas y encuestas (ver anexo 1).

- **Método Histórico**

Este método ayudará a conocer datos pasados sobre situaciones particulares. Se utilizará para recabar información teórica, y antecedentes de la compañía, además información histórica financiera de la empresa.

- **Método Desarrollista**

Por medio de éste, podemos detectar los cambios o variaciones que se han dado con el venir de los años. Para efecto de este trabajo, nos permitirá mostrar las variaciones que han tenido los estados financieros de Autos Internacionales S.A.

- **Método Analítico**

Este método nos permitirá manipular las variaciones contenidas en los informes financieros, de modo que su análisis sea en forma sistemática, lo que permitirá descomponer los elementos, sus causas y efectos.

Todos estos métodos de investigación científica nos permitirán recoger, organizar, resumir y analizar los datos, para sacar conclusiones válidas y tomar decisiones razonables basadas en tales análisis.

Esto abre paso al análisis de las siguientes variables,

VARIABLES	INDICADORES
1. Sexo	01. Femenino 11. Masculino
2. Edad	02. Rangos entre 20 – 30 años 12 de 30 – o Más
3. Marcas Japonesas	03. Isuzu 13. Daihatsu
4. Marcas Americanas	04 Ford 14. Lincoln / Mercury
5. Inversión	05. Recursos propios 15. Financiamiento externo
6. Capacidad productiva	06 Volúmenes 16. Calidad
7. Producto	07. Consecionario 17. Marcas de prestigio mundial
8. Calidad de servicio	08. Tiempo de respuesta 18. Entrega inmediata
9. Amenazas	09. Otros Distribuidores de autos 19. Talles de independientes
10. Oportunidades	10. Exclusividad 20. Precios

6. Descripción de los Capítulos

A continuación presentamos un detalle de los aspectos mas significativo que encontraremos a lo largo de cada uno de los capítulos que encierra este estudio.

El **Capítulo Primero** denominado **Aspectos Generales del Estudio**, encierra las generalidades de Autos Internacionales S.A., además de las actividades más importantes de los servicios de chapistería en Panamá. En adición mostramos la justificación del estudio, es aquí donde damos a conocer el planteamiento del problema, objetivos, hipótesis y los aspectos metodológicos que comprende el desarrollo de este trabajo. En consecuencia presentamos un enfoque general de los servicios de chapistería en Panamá.

El **Capítulo Segundo**, denominado **Información Financiera Actual de Autos Internacionales S.A.**, contiene los aspectos generales de administración financiera, los estados financieros de la empresa para los periodos de 1997 y 1998. Además presentamos un análisis profundo de las cifras reflejadas en el balance general y el estado de resultado en los años mencionados.

El **Capítulo Tercero** contiene la **Preparación y Evaluación del Proyecto**, aquí mostramos el estudio de mercado que nos ayuda a identificar a

los consumidores potenciales, además, de la demanda, la competencia, la oferta y los precios del mercado. Presentamos también el estudio técnico económico, que determina el tamaño adecuado para el proyecto, considerando los aspectos más importante que condicionan este factor, se detallan también los montos de los ingresos, costos y gastos, tomando como base las proyecciones de la demanda determinadas en el estudio del mercado. En consecuencia se muestran los aspectos administrativos y legales del estudio acompañado de las normas que rigen el funcionamiento de los talleres de chapistería y las normas legales con las cuales se crea la sociedad anónima denominada Autos Internacionales S.A., nombre ficticio que hemos utilizado para identificar a la empresa modelo.

El Capítulo Cuarto, denominado **Evaluación Financiera para la instalación de un Departamento de Chapistería**, aquí detallamos la evaluación económica financiera del proyecto, utilizando los principales indicadores de rentabilidad tales como: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y el análisis e interpretación de los resultados.

En adición presentamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto, además de las conclusiones y recomendaciones de este estudio.

C. LOS SERVICIOS DE CHAPISTERÍA EN PANAMÁ

1. Evolución de los servicios de chapistería en Panamá.

Los talleres de chapistería en nuestro país comenzaron a evolucionar en el período de 1919, en este año probablemente comienzan a llegar los automóviles a la ciudad de Panamá, siendo el taller Carbonell el primero en instalarse formalmente en el año 1939, como taller de chapistería y pintura de automóviles:

Es importante que para la buena apariencia de los automóviles, se les dé el debido mantenimiento en cuanto a la chapistería se refiere, ya sea por deterioros que sufre la lámina metálica con que están hechos los autos, o debido a las condiciones de la naturaleza, o por causa de algún golpe debido a un accidente. Además es esencial el mantenimiento de la pintura la cual se va deteriorando por causas de la naturaleza tales como lo son las lluvias, la exposición a los rayos solares, sales, gases industriales y otros contaminantes del medio ambiente, de allí que, las compañías distribuidoras de autos, tuvieron la necesidad de traer algunos especialistas en chapistería y pintura extranjero para entrenar al personal panameño que se dedicaba a esas labores y así poder brindar un mejor servicio.

Al incrementarse las ventas de autos, hubo necesidad de crear más personal capacitado en las labores de chapistería, y en las escuelas vocacionales y centros para la formación de profesionales.

Con el pasar de los años, se ha mejorado la calidad y la eficiencia de estos servicios y hoy día existen cientos de panameños muy bien calificados en esta área. También podemos agregar que existen profesionales independientes abriendo negocios para brindar exclusivamente estos servicios y las empresas que son distribuidoras de autos, a su vez, ofrecen servicios de chapistería a sus clientelas, para obtener mejores beneficios para la organización y alta satisfacción para sus clientes.

Actualmente los talleres de chapistería se han diversificado en diferentes especialidades, entre las que podemos resaltar se encuentran algunas como: enderezamiento de chasis y la transformación de automóviles, con una tecnología bastante avanzada, propia de la era en que vivimos.

2. Los talleres de chapistería y su influencia en el desarrollo de nuestro país.

Los talleres de chapistería de autos han contribuido al desarrollo de la distribución de bienes y servicios en todo el país y han aliviado la problemática del desempleo ya que actualmente se contratan grandes cantidades de

personas para laborar en estas empresas, lo cual ha beneficiado a la sociedad para cubrir los presupuestos familiares, a la vez se ha incursionado en carreras escolares y para profesionales de otras áreas que requieren de estos conocimientos. Hoy día más del 50% de las compañías que se dedican a la importación y distribución de autos están brindando estos servicios de chapistería para sus autos, dando así un mayor respaldo a sus clientes y ofreciendo alta calidad en sus servicios.

También es preciso mencionar que muchos jóvenes hacen en estas compañías sus prácticas profesionales, esto le brinda las bases para comenzar una disciplina de trabajo, aquí son supervisados por un personal altamente experimentado y a la vez adquieren conocimientos prácticos para desempeñarse en el ámbito profesional.

3. Importancia de la actividad.

Esta actividad se remonta básicamente, a la fabricación del automóvil donde el hombre intentó crear una máquina que se moviera por fuerza propia. Los primeros vehículos utilizaban animales como fuerza motriz.

Surgió entonces la industria de coches empujados por animales y la necesidad de crear lugares donde estos coches pudiesen ser reparados cuando se dañasen. Esto trajo como consecuencia los herreros que se encargaban

de reparar las partes de los coches. Podríamos afirmar que éste fue el inicio de los talleres de servicios.

Con el paso de los años, el coche fue desplazado por los automóviles impulsados por vapor, lo cual inició una nueva época. Surgieron las industrias para la fabricación de llantas de hule, carrocerías de madera, timones, etc. Así pues, surgió después el motor de combustión interna que desplazó a los antiguos coches de vapor por lo cual el mantenimiento y reparación de estos automóviles se hizo más difícil, creándose así instituciones que enseñaran a las personas a reparar estos vehículos. Esto dio paso a la creación de los talleres de mecánica y a los talleres de chapistería que han revolucionado el mundo y se han creado grandes cantidades de industrias que giran alrededor de esta creación.

En este caso la empresa modelo se interesa por brindar servicios de chapistería que se efectúan para enderezar las partes deformadas del carro como consecuencia de choques o golpes, ya sea provocados por la circulación o cualquier otra causa. Para lograr un mejor acabado se utilizan pintura con pistola de aire comprimido y luego para acelerar el proceso de secado se utilizan lámparas secadoras.

Hay que resaltar que los talleres de chapistería y mecánica juegan un papel muy importante en el funcionamiento del automóvil, y necesitan de un

personal capacitado para poder funcionar eficientemente. Además a los vehículos hay que darles un mantenimiento riguroso y en otros casos reparar cambiar piezas y chequeo general.

Es necesario agregar en este punto, la importancia de la principal actividad que realiza la empresa que analizamos a lo largo del estudio, la cual se dedica a la importación y distribución de vehículos y repuestos; aunado a esto, la organización tiene dentro de sus proyecciones implementar los servicios de chapistería en su taller de mecánica, por lo que existe en este entorno amenazas de carácter externos tales como la inflación, fluctuaciones de precios, tasas de interés, en los mercados nacionales e internacionales, cambios en la política económica y contracciones en el desarrollo económico del país, que podrían incidir directa o indirectamente, sobre el desempeño y la capacidad financiera de la empresa.

CAPÍTULO SEGUNDO
INFORMACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE
AUTOS INTERNACIONALES, S.A..

A. ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

En nuestros tiempos existe una elevada competencia corporativa, rápidos cambios tecnológicos, un alto nivel de incertidumbre económica mundial e inquietudes éticas sobre ciertos negocios financieros. En este ambiente deben sobrevivir las empresas, por consiguiente, la administración debe adaptarse a los cambios constantes.

El autor **Van Horne, 1992**, en su libro **Fundamentos de Administración Financiera** nos dice que “la administración financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente” Esto quiere decir que la administración siempre debe analizar las necesidades actuales, pero tomar decisiones que nos ayuden a proyectarnos hacia el futuro a fin de sobrevivir no sólo a la competencia, sino a los cambios sociales. La administración en este sentido cubre las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos que pueda contraer una empresa, así como las relaciones laborales con la comunidad y con el medio ambiente.

El administrador financiero tiene que fijar las decisiones que delimiten la cantidad de inversión de capital o posponerse algunos proyectos. Ejemplos:

- Inversiones requeridas para cumplir con nuevas legislaciones.

- Proyectos de expansión para aumentar la producción.
- Reemplazo del equipo que se esté utilizando.
- Mejorar la calidad de los equipos existentes.

En las decisiones de financiamiento el administrador financiero también tiene que estar al tanto de lo que constituye el pasivo de la empresa, además tiene que verificar las políticas de dividendos, ya que las decisiones pueden ser financiadas por las utilidades retenidas que tenga la empresa o mediante fuentes externas, o por la combinación de ambas.

1. Concepto y Definición de Finanzas

Los responsables de las finanzas tienen bajo su responsabilidad administrar y mantener la solvencia de la empresa, suministrando los flujos de fondos que sean necesarios para cumplir con las obligaciones y así poder alcanzar los objetivos de la compañía.

En adición, **Ricardo Mora, 1982**, señala en su obra **La Función Financiera en la Empresa** “las finanzas son la parte de la administración que se encarga de tomar decisiones a la luz del objetivo financiero, éste es la optimización del rendimiento de la entidad”.

J.M. Rosemberg, 1989 , en el **Diccionario de Administración y Finanzas** define Finanzas como: "Utilizar los fondos de otros con criterios de especulación cuyo resultado pueden ser una pérdida para el que posee los fondos".

Pero las finanzas va más allá de la utilización de fondos, abarca la obtención y administración de los mismo con el fin de mantener la solvencia de un negocio y poder tomar decisiones que ayuden a lograr las metas futuras.

Existen también técnicas de planificación financiera que consiste en llevar a cabo una serie de proyecciones que se deben seguir para alcanzar los objetivos de la empresa; cubre el proceso de planeación de efectivo y planeación de utilidades.

Lawrence Gitman, 1986, en su libro **Administración Financiera Básica** al respecto, señala que la primera que es la planeación de efectivo, por lo general, se realiza al elaborar el presupuesto de caja o efectivo, debe su importancia al hecho de que el dinero efectivo es el elemento primordial de la empresa, de no contar con una cantidad de efectivo adecuado. La planeación de las utilidades generalmente se lleva a cabo con estados financieros pro-formas que muestran utilidades, activos, pasivos, capital.

Podemos agregar entonces, que la planeación financiera consiste en proyectar los estados financieros y realizar presupuestos de efectivo, no sólo para el uso interno de la administración, sino también para tener una guía que sirva de apoyo a la toma de decisiones a corto plazo. Además, los acreedores actuales y futuros de las empresas siempre tienden a solicitarlos.

2. Definición y Finalidad de los Estados Financieros.

La Comisión de Normas de Contabilidad Financiera, define a todos los Estados Financieros como: El producto terminado del proceso de la contabilidad financiera, este proceso se reglamenta por medio de principios de contabilidad generalmente aceptados que deben determinar la información que debe incluirse, como se organiza, mide, combine y ajusta y finalmente como se presenta.

La presentación de los estados financieros muestran en primer lugar el proceso contable. Estos representan los medios que llevan a los interesados una imagen concisa de la productividad y de la situación financiera del negocio.

Los estados financieros se preparan con el fin de presentar una revisión periódica o informar acerca del progreso de la administración y tratar sobre la

situación de las inversiones en el negocio y los resultados obtenidos durante el período que se estudia. Reflejan una combinación de hechos contables registrados, convenciones y juicios personales, aplicados que le afectan en grado sustancial.

La finalidad de los mismos consiste, básicamente, en proporcionar información útil para la toma de decisiones, satisfaciendo así las necesidades de información de los usuarios.

Existen diversos estados financieros que se llevan a cabo para registrar el proceso contable de una empresa, entre ellos podemos mencionar: el Balance General, el Estado de Resultado, Estado de Capital y Superavit o de Utilidades no distribuidas. Estos constituyen los registros financieros comúnmente usados en todo negocio.

El Balance General: contiene los saldos que han quedado en el mayor general después de los ajustes y cierre de las cuentas de activos (recursos que son propiedad de una empresa), pasivos (deudas u obligaciones), capital o inversiones de los accionistas (diferencia entre pasivos y activos).

El mismo debe presentar la posición financiera del negocio reflejada a través de registros contables a una fecha determinada, lo cual es importante

para la toma de decisiones, además, el balance general es un estado de inversiones donde puede ser aplicable un análisis de fuente de capital con los recursos, las aportaciones y la inversión de capital en activos.

Aunado a los anterior, el Balance General es un estado de inversiones, donde puede ser aplicable un análisis de fuentes de capital con los recursos, las aportaciones y la inversión del capital en activos.

El Estado de Resultado, también es conocido con otros nombres como: Estado de Entradas y Gastos, Estado de Utilidades, y Estado de Operaciones. Este informe es aquel que muestra el crecimiento en el valor de los recursos como resultado de las operaciones.

En las empresas, generalmente se observa que el Estado de Resultado es el que más atención recibe, es decir, se considera más importante que el Balance General, pero la realidad es que ambos son importantes para el analista, quién debe utilizar toda la información disponible a su alcance. Parte de su información, se deriva del análisis de las tendencias de las partidas del Balance general con las partidas del estado de resultados. Sin embargo, el estado de resultado es de mayor importancia, ya que presenta los resultados de las operaciones en período dado, y si el analista se viera obligado a escoger

entre el balance general y el estado de resultado, escogería el Estado de Resultados comparativo debidamente preparado por varios periodos.

Little Jeffrey , 1991 en su libro **Cómo Entender a Wall Street**, nos dice que “el Estado de Resultado ofrece una revisión de los resultados de una empresa durante un periodo específico de tiempo, generalmente un trimestre o un año, muestra en términos de dinero todos los ingresos, costos y gastos, impuestos y utilidades”.

El Estado de Capital : nos muestra un informe de los cambios habidos en cada una de las partidas del Superávit o Déficit durante el período estudiado, tales como:

- El incremento de las reservas.
- La capitalización de reservas, de utilidades pendientes por aplicar o superávit por revaluación u otros superávit de capital.
- Los traspasos de superávit de capital a superávit ganado, como cuando se traspasa saldo del superávit por revaluación, al venderse el activo fijo revaluado o al darse de baja.

Podemos agregar que existen también el estado de cambio en la posición financiera que es utilizado como instrumento analítico, complementario a los estados financieros mencionados anteriormente.

Este estado nos muestra en detalle el valor de los fondos que se recibieron o generaron de diferentes operaciones y el valor de los fondos que se utilizaron a través del año para cada propósito, esto es los cambios sufridos por la empresa en su estructura financiera entre dos períodos. También nos ayuda a entender cómo y por qué ha cambiado la posición del negocio en el año en curso.

3. Importancia del Análisis de los Estados Financieros

Los Estados Financieros se someten a un análisis para poder interpretarlos. Este análisis consiste en efectuar operaciones matemáticas, calculando cambios en los saldos de las partidas con el propósito de poder analizar una empresa, ya sea en su conjunto o por subdivisiones.

En toda empresa, los Estados Financieros representan la fuente principal de información para cualquier decisión. Al momento de solicitar un crédito nos solicitan presentar dichos informes para medir la capacidad de pago o la solvencia de la empresa para hacer frente a sus compromisos. Toda la

información que ellos presentan deben satisfacer las necesidades de información de aquellas personas que tengan menos posibilidad de obtenerla y que dependen de estas como principal fuente primaria de información.

Es importante resaltar que las cifras que muestran los Estados financieros y sus notas carecerían de validez necesaria, si no contaran con un Dictamen emitido por un Auditor Independiente, dicho dictamen debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Se ajustan los Estados Financieros a principios de Contabilidad Generalmente Aceptados?
2. ¿Han sido examinados los Estados Financieros de acuerdo a normas de auditoría Generalmente Aceptadas?

Los mismos se preparan con el fin de presentar una revisión periódica o informar acerca del proyecto de la administración y tratar sobre la situación de las inversiones en el negocio y los resultados obtenidos durante el periodo analizado.

Los Estados financieros son datos primarios recopilados una vez clasificados y con sentido económico de homogeneidad, para finalmente presentarlos como datos estadísticos con una condensación y clasificación de

manera racional bajo patrones pre-establecidos y aceptados. Estos recogen la siguiente información:

- Hechos ocurridos y registrados en relación con las transacciones del negocio.
- Las convenciones o principios, generalmente, aceptados para facilitar la técnica contable.
- Postulados que constituyen la base de todos los procedimientos convencionales.
- El juicio personal aplicado a los principios y convenciones.

En resumen los Estados Financieros son elaborados con el objetivo de presentar las transacciones más importantes del período a los accionistas y aquellas circunstancias influyentes en el curso del negocio, como también constituyen la base para detectar la efectividad de la gerencia en los deberes para con los accionistas, compromisos y responsabilidades en cuanto a la economía.

Existen diferentes métodos o herramientas de análisis para la interpretación de los Estados Financieros, los más conocidos son:

- **Análisis Vertical:** para este análisis se toma en cuenta los estados financieros de un solo año o período determinado. Este análisis utiliza como base los activos totales y los ingresos netos, generalmente, para determinar qué parte representan del total las partidas individuales de los totales antes mencionados en forma porcentual, y usualmente, en forma comparada con respecto al período corriente o año anterior.
- **Análisis Horizontal:** el autor **Gonzalo Fernández de Armas, 1970**, en su libro **Estados Financieros Análisis e Interpretación** define este análisis de la siguiente manera: “Estudio de las relaciones entre los elementos financieros de una empresa, tal como lo muestran varios grupos de estados financieros sucesivas”.

Este método presenta una comparación del período corriente con el período anterior para determinar el aumento o disminución entre las partidas de los estados financieros. El mismo se realiza con cifras o en forma porcentual.

A través de los años, los porcentajes de variación con respecto a otro año, también involucra el cálculo de razones financieras, en otras palabras, comprende la recopilación, la comparación y el estudio de datos financieros y de operación del negocio. En cambio la interpretación consiste en darle sentido a

ese análisis para poder determinar una acción a seguir o una decisión a tomar. Debemos tener claro que una sola no tendría sentido, ya que están íntimamente relacionadas.

Algunos de los interesados en la información ofrecida por los Estados Financieros son:

- **La Administración:** Es quien tiene el interés más inmediato en la información de un negocio. Dicho interés se basa en lo siguiente: medir los costos de varias actividades, determinar la eficiencia relativa de los departamentos divisiones, procesos y productos; medir la eficiencia y la productividad de las operaciones para la empresa, apreciar las realizaciones de los individuos en quienes se ha delegado autoridad y asignado responsabilidad; determinar si las nuevas normas de dirección y procedimientos deben ponerse en vigor; evaluar el sistema de control interno; controlar las operaciones, para efectuar mejoras en las técnicas de operación y para realizar decisiones correctas en relación con las finanzas y con todas las fases de las operaciones; justificar ante los inversionistas su actuación en el negocio; establecer futuros planes y presupuestos.

- **Ministerio de Hacienda y Tesoro (Dirección General de Ingresos):** el Estado de Resultados es objeto de revisión para Constatar la Renta.
- **Cámara de Comercio e Industria:** es la organización no lucrativa de negociaciones en competencia en la misma rama, formado con la finalidad de fomentar intereses económicos de sus miembros.
- **Bolsa de Valores:** proporciona una exposición completa e imparcial de los datos financieros esenciales para evaluar la situación financiera y el valor de los títulos de la sociedad.
- **Inversionistas, bancos y acreedores en general:** ellos poseen un vital interés, ya que están interesados en las perspectivas del negocio para medir la protección real de cobro.

Los accionistas o propietarios de un negocio están interesados en la inversión del capital en los activos, las utilidades actuales y las probables en el futuro, así como en las deudas y obligaciones que tienen prioridad en su cumplimiento en relación con los activos y las utilidades. Los accionistas analizan e interpretan los datos financieros para evaluar su posición actual, así como la de largo plazo y la productividad de las operaciones de la empresa.

4. Teoría de las Razones Financieras.

Para evaluar la situación y desempeño financieros de una empresa, el analista requiere de algunos criterios. Estos se utilizan frecuentemente como razones o índices, que relacionan datos financieros entre sí. El análisis e interpretación de varias razones de permitir al analista tener un mejor conocimiento de la situación y desempeño financiero de la empresa que el que podrían obtener mediante el análisis aislado de los datos financieros.

Al realizar el análisis financiero, el analista puede comparar las razones presentes, pasadas y futuras, para la misma compañía y además, se debe considerar el análisis de las cifras absolutas. En algunos análisis también podemos utilizar métodos de comparación con razones de una empresa con otra similar, o con el promedio industrial que nos puede proporcionar la Comisión Nacional de Valores de Panamá S.A.. Estas comparaciones permiten obtener elementos de juicio sobre las condiciones y desempeños financieros relativos de la empresa.

Siempre que se haga un análisis financiero se debe considerar necesariamente, el tipo de actividad que la empresa realiza para poder brindar un diagnóstico exacto de la empresa considerando la naturaleza del negocio. Cuando se comparan las razones financieras se debe ser precavido, es también

importante conocer la descripción precisa del verdadero estado de la compañía, muchas veces hay que ir más allá de las cifras reportadas con el fin de analizar en forma adecuada sus condiciones y desempeños financieros. Sólo cuando se comparan un grupo de razones podemos llegar a conclusiones razonables ya que una razón por sí sola no es suficiente para juzgar la condición financiera de una empresa.

En todo análisis debemos considerar y anotar cualquier característica estacional del negocio que facilite la comprensión de las cifras presentadas.

Jerry A, Viscione. En su obra titulada **Análisis Financieros Principios y Métodos**, define razones financieras “como una relación entre dos cantidades de los estados financieros de la empresa, la que se obtiene dividiendo una cantidad entre otra”

Entre las principales razones financieras tenemos:

Razones de Liquidez

Estas razones nos ayudan a identificar, si la empresa está en condiciones de cubrir sus obligaciones a corto plazo. Entre estas razones tenemos las siguientes:

- **Razón circulante:** También conocida como razón corriente o índice de solvencia. Se obtiene dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante.

Entiéndase por activos circulantes, el total de activo que se puede convertir fácilmente en efectivo en un plazo razonablemente corto (un año); y por pasivo circulante, el dinero adeudado que debe pagarse en un plazo de un año o menos.

Este índice indica la capacidad del activo para hacerle frente a las deudas u obligaciones a corto plazo. Es el verdadero indicador de la liquidez de la empresa.

- **Prueba de ácido o prueba rápida:** Se calcula dividiendo el activo circulante, menos el inventario entre el pasivo circulante. Es una razón bastante rígida, porque elimina el inventario que es quizás la parte menos líquida de los activos de una empresa. Pero muestra una medida exacta de liquidez si los inventarios de la empresa son difíciles de convertir en efectivo, por lo que es, la medida más apropiada para identificar la solvencia total del negocio.

- **Capital neto de trabajo:** Se obtiene restando el activo corriente menos el pasivo corriente. El mismo representa el exceso de activo corriente que esta listo por convertirse en efectivo para pagar el pasivo a corto plazo.

Razones de endeudamiento

Lawrence J. Gitman, 1986, en su obra **Administración Financiera Básica** nos dice que “ la situación de endeudamiento de una empresa indica el monto de dinero de terceros que se usa para generar utilidades”

Esto quiere decir que las razones de endeudamiento, miden la extensión con la cual una empresa se apoya en deudas para su financiamiento.

Entre las razones de endeudamiento tenemos las siguientes:

- **Deuda a Activo Total:** Se obtiene dividiendo el pasivo total entre el activo total. Esta razón se utiliza para medir la proporción de los activos aportados por los acreedores. Cuanto mayor sea este índice, mayor será la cantidad de dinero de otras personas que se estará utilizando para generar utilidades.

- **Deuda a Capital :** Consiste en dividir el total de pasivo entre el total de capital. Esta razón indica el grado de apalancamiento financiero que tiene la empresa, o sea, que relaciona la magnitud de financiamiento que aportan los accionistas a la empresa con la cantidad de dinero suministrada por los acreedores. Como resultado, indica qué porcentaje de deuda está representada por el capital de la empresa.

Según, **Ralph Dale Kennedy, 1976**, en su obra **Estados Financieros** define capital así " representa la cantidad en unidades netas monetarias aportadas por los propietarios del negocio las ganancias obtenidas por los mismos".

Razones de Actividad

Se dispone de ciertas razones para medir la actividad de las cuentas por cobrar, inventarios, activos totales y cuentas por pagar. Es importante señalar, que un año se compone de 360 días y un mes de 30 días.

Lawrence Gitman, 1994, nos advierte lo siguiente "Las medidas de actividad se emplean para medir la velocidad o rapidez a la que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo".

Entre las razones de actividad más comunes tenemos:

- **Rotación de cuentas por cobrar:** Se obtiene dividiendo las ventas netas a crédito anuales entre las cuentas por cobrar promedio (saldo inicial más saldo final entre 2) dándonos el número de veces que se han cobrado (en efectivo) las cuentas durante el año. Mientras más altos es este índice, mejor será para la empresa, porque es señal de que los cobros se están llevando de una forma más rápida. Si se desea saber los días en que demora cobrar las cuentas, se divide 360 entre la rotación de cuenta por cobrar.
- **Rotación de Inventario:** Consiste en dividir el costo de la mercancía vendida entre el inventario. Indica la capacidad de la gerencia para controlar la inversión en inventario. Si la compañía dispone de inventarios excesivos, significa que está comprometiendo fondos en inventario que podrían invertirse en otros activos rentables. Para saber el número promedio de días que dura la mercancía en el negocio antes de ser vendida, se divide 360 entre la rotación de inventario.
- **Rotación de activo total:** Se obtiene dividiendo las ventas netas entre activos totales y nos muestra la eficiencia de los activos para generar ventas. Esta razón se calcula con el propósito de conocer,

si el volumen de las ventas de la empresa, están de acorde con su inversión en activos.

Razones de Rentabilidad

Estas razones muestran la rentabilidad en relación con las ventas y la rentabilidad en relación con la inversión. Ambas razones indican la eficiencia de operación de la compañía.

- **Margen de utilidad neta:** Se calcula dividiendo las utilidades netas después de impuestos entre las ventas. Este índice nos muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos, pero no los cargos extraordinarios.
- **Rendimiento sobre la Inversión (ROI):** Se calcula dividiendo la utilidad neta entre los activos totales. Muestra la capacidad para generar utilidades con los activos disponibles.
- **Rendimiento sobre el Capital en Acciones Comunes (ROE):** Se divide la utilidad neta después de impuesto sobre el capital de los accionistas. Muestra la aceptación de las inversiones de los accionistas.

B. LOS ESTADOS FINANCIEROS DE AUTOS INTERNACIONALES, S.A.

A continuación mostramos los estados financieros de la empresa en estudio, los mismos contienen las variaciones en forma porcentual y por monto fijo, para comparar el comportamiento de un año con respecto a otro.

1. Presentación del Balance General Comparativo, 1997-1998

El **Cuadro I**, muestra los montos en las diferentes partidas, los cuales corresponden a los activos, pasivos y capital con que cuenta la empresa, y a la vez reflejan los registros contables a una fecha determinada.

2. Presentación del Estado de Resultados Comparativo, 1997-1998

El **Cuadro II**, muestra los montos en las diferentes partidas, los cuales corresponden a los ingresos, costos y gastos, así como la utilidad neta de la empresa, reflejando también el resultado de sus operaciones, durante los período mencionados.

CUADRO I AUTOS INTERNACIONALES, S.A. BALANCE GENERAL COMPARATIVO AÑOS 1997-1998 (en balboas)				
Detalles ACTIVOS	Años		Variación	
	1997	1998	Monto	%
ACTIVOS CIRCULANTES:				
Efectivo	202,901	872,413	(469,512)	17%
Documentos y cuentas por cobrar	3,812,868	7,050,987	(3,238,099)	117%
Inventario	9,678,173	7,641,678	2,034,495	-73%
Cuentas por cobrar entre-compañías	6,045,477	6,705,375	(659,898)	24%
Impuesto S/R pagado por anticipado	44,490	65,410	(20,920)	1%
Otros activos circulantes	211,690	114,464	97,226	-4%
Total de Activos Circulantes	19,993,599	22,250,307	(2,256,708)	81%
OTROS ACTIVOS:				
Inversión en compañías subsidiarias	10,000	10,000	-	
Adelanto a inversión	244,497	244,497	-	
Fondo de cesantía	24,424	51,394	(26,970)	1%
Cuentas por cobrar	543,615	543,615	-	
Total de Otros Activos	822,536	849,508	(26,970)	1%
MOBILIARIO Y EQUIPO	572,475	1,058,414	(485,939)	18%
PLUSVALIA	1,490,000	1,490,000	-	
TOTAL DE ACTIVOS	22,878,610	25,648,227	(2,769,617)	100%
PASIVOS				
PASIVOS CIRCULANTES:				
Sobregiros	28,495		28,495	-1%
Documentos y cuentas por pagar	8,166,065	11,940,814	(3,774,749)	136%
Depósitos de clientes	50,344	101,899	(51,555)	2%
Beneficios de empleados por pagar	91,002	16,248	74,754	-3%
Otros pasivos circulantes	309,928	361,412	(51,486)	2%
Dividendos por pagar	491,740	556,540	(64,800)	2%
Cuentas por pagar entre-compañías	9,309,525	8,796,757	512,768	-19%
Cuentas por pagar a ejecutivos y directivos	279,415	287,450	(8,035)	0%
Cuentas por pagar a Industrias y Terreno	174,183	71,138	103,045	-4%
Cuentas por pagar a Kinsley Overseas C	200,000		200,000	-7%
Contrato de arrendamiento por pagar	48,998		48,998	-2%
Total de los Pasivos Circulantes	19,149,693	22,132,258	(2,982,565)	108%
PASIVOS A LARGO PLAZO				
Corriente incluida en los pasivos circulantes:				
Documentos por pagar a cia. de seguros				
Préstamos por pagar	841,233	841,233	-	0%
Documentos por pagar entre-compañía	199,066		199,066	0%
Provisión acumulada para la prima de ar	153,922	139,515	14,407	-1%
Total de pasivos a largo plazo	1,194,221	980,748	213,473	-8%
TOTAL DE PASIVOS	20,343,914	23,113,006	(2,769,092)	100%
INVERSION				
INVERSION DE LOS ACCIONISTAS				
Acciones comunes	1,436,829	1,436,829	-	0%
Ganancias retenidas (déficit)	1,103,101	1,103,626	(525)	0%
Impuestos Complementario	(5,234)	(5,234)	-	0%
Total de inversión de los accionistas	2,534,696	2,535,221	(525)	0
TOTAL DE PASIVOS E INVERSION	22,878,610	25,648,227	(2,769,617)	100%

Fuente: elaborado por el autor, en base a datos suministrados por la Comisión Nacional de Valores de Panamá.

CUADRO II AUTOS INTERNACIONALES, S.A. ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO AÑOS: 1997-1998 (en balboas)				
Detalles	AÑOS		Variación	
	1997	1998	Monto	%
INGRESOS				
Ventas netas	27,118,068	29,656,069	(2,538,001)	100%
Otros	126,918	90,313	36,605	-1%
Ingresos por servicios	388,307	297,356	90,951	-4%
Total de ingresos	27,633,293	30,043,738	(2,410,445)	95%
COSTOS Y GASTOS				
Costo de Ventas	21,710,496	23,518,769	(1,808,273)	71%
Gastos de ventas, admon. y generales	3,689,464	4,443,326	(753,862)	30%
Gastos por servicios admon. de cia. afiliadas	497,875	588,918	(91,043)	4%
Intereses	1,478,275	1,364,215	114,060	-4%
Tota de Costos y Gastos	27,376,110	29,916,228	(2,539,118)	100%
GANANCIAS ANTES DE IMPUESTO	257,183	128,510	128,673	-5%
Impuestos sobre la renta	76,907	55,985	20,922	-1%
GANANCIAS NETAS	180,276	72,525	107,751	-4%

Fuente: elaborado por el autor, en base a datos suministrados por la Comisión Nacional de Valores de Panama.

3. Presentación del Estado de Patrimonio de los Accionistas 1997-1998.

El **Cuadro III**, muestra los montos en las diferentes partidas, los cuales corresponden a las ganancias al inicio de cada período, la distribución de dividendos y el saldo final del patrimonio de los accionistas.

CUADRO III AUTOS INTERNACIONALES, S.A. ESTADO DE PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS AÑOS: 1997-1998 (en balboas)		
Detalles	AÑOS	
	1997	1998
Saldo Inicial	928,425	1,103,101
Más ganancias netas	180,276	72,525
	1,108,701	1,175,626
Menos Dividendos	5,600	72,000
Saldo Final	1,103,101	1,103,626

Fuente: elaborado por el autor, en base a datos suministrados por la Comisión Nacional de Valores de Panamá.

C. EVALUACIÓN FINANCIERA DE AUTOS INTERNACIONALES, S.A.

A continuación presentamos un análisis de los estados financieros con el propósito de suministrar información sobre los resultados de las utilidades de la empresa y su liquidez , además para detectar cualquier debilidad que pueda ser fuente de dificultades en los planes que se emprendan y en la decisiones que se tomen.

Como parte de este análisis se presentan en los estados financieros dos columnas que muestran las variaciones en forma porcentual y por monto fijo, las cuales facilitaran un análisis transversal o comúnmente, análisis horizontal y vertical. El primero consiste en comparar un período con respecto a otro, tomando como base el año menor a estudiar, el segundo consiste, en tomar en cuenta los estados financieros de un solo año o período terminado, en este análisis se utiliza como base los activos totales, el total de pasivos más inversiones en el balance general, y en el estado de resultados, las ventas netas, para determinar que parte representan las partidas individuales de los totales antes mencionados, en forma de porcentaje y usualmente en forma comparada con respecto al período corriente o año anterior.

1. Análisis transversal del Balance General y del Estado de Resultados 1997-1998

El **Cuadro I**, presenta las variaciones del Balance General, el mismo nos muestra un aumento del total de activos en 2,769,617 para 1998, este incremento se atribuye, al aumento de los documentos y cuentas por cobrar en B/. 3,238,099 (117% del total de activos) siendo este el rubro más significativo dentro de los activos. Esta situación obedece principalmente a la disminución significativa del inventario, por un valor de B/.2,034,495 (-73% del total de activos) lo cual demuestra que la empresa incurrió en la venta de sus inventarios al crédito, reflejando un aumento en los documentos y cuentas por cobrar.

El total de pasivos aumentó en 1998 en B/. 2,961,218 siendo los rubros más significativos los documentos y cuentas por pagar, el cual aumentó en B/3,774,749 (136% del total de pasivos e inversiones) esto obedece a que la empresa incurrió en valores comerciables negociables emitidos en forma nominativa y registrada. Por otro lado también vale mencionar la disminución en las cuentas por pagar entre compañías que haciende a B/. 512,768 (-19% del total de pasivos e inversiones).

El **Cuadro II**, mostrado en la página 44, presenta las variaciones del Estado de Resultado, el mismo nos muestra un aumento de las ventas netas en B/. 2,538,001 en 1998, este incremento se atribuye al aumento significativo de los costos de ventas en B/. 1,808,273 (71%), aunado al incremento de los gastos de ventas administrativos y generales por un valor de 753,862 (30%). Podemos observar que estas dos partidas representan los rubros más significativos con relación al 100% que representan las ventas netas.

Siempre se recomienda que los costos de ventas no excedan el 50% de las ventas por lo que las proporciones mencionadas se encuentran sumamente elevadas y se debe adoptar medidas que ayuden a disminuir estos porcentajes, (aumentando las ventas (nuevas estrategias) o reduciendo costos), ya que el comportamiento de las utilidades inciden directamente con estas partidas.

2. Análisis del Estado de Fuentes y Usos de Fondos

El Estado de Fuentes y Usos de Fondos, es un estado financiero que tiene por objetivo determinar las transacciones que proporcionan los fondos (disminución en activos, aumento en pasivos, capital y gastos no monetarios) y la utilización que se le dió (incremento en activo, disminución de pasivos, capital y gastos no monetarios). Una disminución en efectivo es una fuente de fondos en el sentido de que si el efectivo de la empresa disminuye, la salida debe

haberse aplicado a un uso de fondos. Los gastos no monetarios son aquellos que se deducen en el estado de resultados, pero que no conllevan salidas reales de efectivo, como es el caso de la depreciación y el fondo de reserva de agotamiento, por lo tanto un aumento en los mismos contribuye una fuente de fondo, en tanto que una disminución en el pasivo representa el pago de una deuda que requiere una erogación de efectivo.

El Cuadro IV, presenta el estado de fuentes y usos de fondos de la empresa motivo del estudio, el mismo nos muestra para 1998, un balance de B/.6,082,871 de los cuales la mayor fuentes de fondos se encuentra en incremento de los documentos y cuentas por pagar, en B/.3,774,749, seguido de la disminución del inventario por B/. 2,034,495. Por consiguiente los principales usos de los fondos se encuentran en las partidas de documentos y cuentas por cobrar en B/.3,238,099 y la disminución de las cuentas por pagar entre compañías por un valor de B/.512,768.00.

Es preciso señalar que tanto el análisis transversal como el estado de fuentes y usos de fondos demuestran claramente que la empresa incurrió en deuda a corto plazo y financió parte de sus activos corrientes. Este comportamiento se muestra equilibrado, por lo que se recomienda prestar atención básicamente a los costos de ventas ya que estos inciden directamente en las utilidades de la empresa. Es importante resaltar que la empresa

CUADRO IV
AUTOS INTERNACIONALES, S.A.
ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS
AÑOS: 1997-1998
(en balboas)

FUENTES DE FONDOS	Montos
Disminución en inventarios	2,034,495
Disminución en otros activos circulantes	97,226
Aumento en documentos y cuentas por pagar	3,774,749
Aumento en depósitos de clientes	51,555
Aumento en otros pasivos circulantes	51,486
Aumento en dividendos por pagar	64,800
Aumento en cuentas por pagar ejecutivos y directores	8,035
Aumento en ganancias retenidas	525
TOTAL DE FUENTES DE FONDOS	6,082,871
USOS DE FONDOS	
Aumento en efectivo	469,512
Aumento en documentos y cuentas por cobrar	3,238,099
Aumento en cuenta por cobrar	659,898
Aumento en I/R pagado por anticipado	20,920
Aumento en fondo de cesantía	26,970
Aumento en mobiliario y equipo	485,939
Disminución en sobregiros	28,495
Disminución en beneficios de empleados por pagar	74,754
Disminución en cuentas por pagar entre Cías.	512,768
Disminución en ctas. por pagar a industrias Overseas Corp.	103,045
Disminución en ctas. por pagar a Kinsley Overseas Corpor	200,000
Disminución en contrato de arrendamiento por pagar	48,998
Disminución en documento por pagar entre compañías	199,066
Disminución en provisiones acumuladas para la prima de a	14,407
TOTAL DE USOS DE FONDOS	6,082,871

Fuente: elaborado por el autor.

durante los períodos analizados ha ido acoplándose a un sistema de modernización como mencionamos en capítulo 1, vemos claramente entonces como estas inversiones se ven reflejadas en los estados financieros, todos los aspectos mencionados reflejan las intenciones de la empresa por expandirse y alcanzar mejores utilidades.

3. Análisis de las Razones Financieras

Aplicamos el análisis de tendencias (comparaciones de un año con respecto a otro) para detectar situaciones peligrosas en la empresa si las hubiera, con el fin de corregirlas a tiempo y detectar oportunidades que puedan ser mejor aprovechadas.

Este análisis lo utilizamos con el propósito de reducir el número de datos que nos proporcionan los estados financieros, a una forma práctica, así podemos darle un mayor significado a esta información. Veamos ahora el análisis por grupo de razones (refiérase al Cuadro V).

3.1 Razones de Liquidez

Estas razones nos ayudarán a determinar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a su vencimiento. Podemos notar que de

CUADRO V AUTOS INTERNACIONALES, S.A. RESUMEN DE LAS RAZONES FINANCIERAS AÑO 1997-1998 (en balboas)		
Detalle	AÑOS	
	1997	1998
Razones de Liquidez		
Capital de trabajo	843906	118049
Razón circulante	1.04	1.00
Prueba de ácido	0.54	0.66
Razones de Endeudamiento		
Deuda Activos totales	88.92%	90.12%
Deuda Capital	80.30%	91.20%
Activos Patrimonio	90.20%	10.12%
Razones de Actividad		
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	4.49	4.42
Rotación de cuentas por cobrar (días)	81.29	82.60
Rotación de inventario (veces)	2.24	3.08
Rotación de inventario (días)	162.95	118.51
Rotación de activos totales	1.19	1.16
Rotación de activos fijos	47.37	28.02
Razones de Rentabilidad		
Margen bruto de utilidad	0.95%	0.43%
Margen neto de utilidad	0.66%	0.24%
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	0.79%	0.28%
Rendimiento sobre el capital (ROE)	7.11%	2.86%

Fuente: elaborado por el autor

1997 a 1998 el capital de trabajo disminuyó de B/. 843,906 a B/.118,049 respectivamente, esto se atribuye al aumento de los documentos y cuentas por cobrar y de los documentos y cuentas por pagar, comprobamos una vez más que la empresa incurrió en ventas al crédito y a la vez hace uso de sus fuentes de financiamiento disponibles.

La razón circulante disminuyó de 1997 a 1998 paso de B/.1.04 a B/1.00 respectivamente, la variación fue en poca proporción .04 centésimo de balboa. Cabe mencionar que entre más alto sea este índice, más líquida será la posición financiera de la compañía a corto plazo. Esto quiere decir que tendrá mayor capacidad para cubrir sus compromisos a corto plazo.

Una razón circulante de 1 a 1 quiere decir que por cada dólar de deuda la empresa tiene 1 dólar para hacer frente a sus obligaciones menores de una año.

La prueba de ácido para 1998, aumentó 0.09 centésimo de balboa podemos notar, que en el primer año analizado, este índice era bastante bajo por lo que podemos afirmar que la empresa mantenía inventario en exceso, por consiguiente recurre a la venta de inventario al crédito, dando como resultado un porcentaje favorable en este índice.

3.2 Razones de Endeudamiento

Estas razones relacionan los fondos proporcionados por los propietarios con el financiamiento proporcionado por los acreedores de la empresa.

La razón de deuda activos totales aumentó en 1998 de 88.92% a 90.12% esto quiere decir que la empresa esta fuertemente apalancada. Cabe mencionar que los principales acreedores de la empresa lo conforman otras compañías subsidiarias. Mientras más altos la empresa mantenga este índice más reacios estarán los acreedores a aumentar el financiamiento poniendo en peligro la estabilidad de la empresa.

La razón deuda a capital: este índice nos indica la relación entre los fondos que suministran los acreedores y los fondos que aportan los accionistas de la empresa.

Más del 50% de la deuda es financiada, por los acreedores, lo que pone en desventaja a los propietarios de la empresa debido a que en un momento de liquidación la empresa quedaría en manos de sus acreedores. Los resultados se deben a las fuerte inversiones que ha llevado a cabo la empresa con el propósito de mejorar las instalaciones y aumentar la productividad para ser más eficiente.

3.3 Razones de Actividad

Estas razones indican, el comportamiento de los activos circulantes, es decir qué tan líquidos son los activos corrientes de una empresa. Estos índices muestran los esfuerzos de la empresa por mejorar su liquidez, podemos notar que las cuentas por cobrar, los inventarios, los activos totales y fijos, reflejan mayor rotación para el último año analizado.

3. 4. Razones de Rentabilidad

Estas razones relacionan la utilidad de la empresa con las ventas y las inversiones. Nos ayudan a evaluar su capacidad para controlar sus gastos y obtener una utilidad razonable de los recursos económicos comprometidos, es aquí donde radica el éxito de una empresa. En conjunto muestran la eficiencia de operación de la empresa, podemos notar que en el último año estudiado se obtuvo menor rentabilidad que en el año anterior, esta situación se atribuye a las nuevas implementaciones de diversos sistemas, remodelaciones del local principal, además la apertura de su nueva sucursal en Santiago de Veraguas.

Es preciso mencionar que estos índices deben mejorar como respuesta a las nuevas inversiones que se han llevado a cabo a lo largo de este último período analizado.

CAPÍTULO TERCERO

PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A. ESTUDIO DEL MERCADO

El estudio de mercado es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de la toma de decisiones de un determinado proyecto.

Llipes. en su obra, **Guía para la Preparación de Proyectos**, 1990, señala que en el caso de un producto, la finalidad del estudio de mercado es probar que existe un número suficiente de individuos, empresas y otras entidades económicas que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción bienes o servicios en un cierto período.

La viabilidad de un proyecto debe prestar una atención especial al estudio de mercado: pues más que concentrarse en el consumidor y la cantidad de producto que éste demandará, un eficaz estudio de mercado, deberá presentar el análisis de mercados, proveedores, competidores y distribuidores.

El mercado proveedor es uno de los más complejos ya que muchos proyectos dependen en gran medida de la calidad, cantidad, oportunidad de recepción y costos de los materiales. Hay que tomar en cuenta las alternativas

que se presentan para la adquisición de materia prima, sus costos condiciones de compra etc.

El mercado competidor se refiere a aquellas empresas que producen y venden bienes semejantes a los del producto. Para enfrentar mejor a la competencia, referente al mercado consumidor, será necesario conocer la estrategia comercial que se desarrolle en el mercado competidor.

El mercado distribuidor es tal vez el menos complicado, pero no por esto carece de vitalidad. Es imprescindible contar con un recurso que pueda respaldar la entrega oportuna de bienes al consumidor.

El mercado consumidor exige más tiempo para ser estudiado. Debido a la complejidad del consumidor, resulta necesario efectuar diversos estudios específicos sobre este aspecto, pues así podrán establecerse varios efectos sobre la composición del flujo de caja del proyecto.

Por otro lado las industrias utilizan también los estudios de mercados para conocer las preferencias de los consumidores como un preliminar a la publicidad o para comparar su efectividad en el lanzamiento de un producto o para probar la opinión pública respecto a este producto o servicio.

Para efecto de nuestro estudio hemos realizado una encuesta de opinión pública dirigida a los gerentes y cliente de Autos Internacionales S.A., con el propósito de establecer el nivel de aceptación de este proyecto. **(ver Anexo 1).**

Primeramente determinamos el tamaño de la población el cual esta dado por el total de autos vendidos en los últimos 5 años el cual haciende aproximadamente a 9000 autos. Esta población se enmarca solamente a los autos vendidos en la ciudad de Panamá los cuales componen nuestro mercado meta. Consideramos únicamente los últimos cinco años ya que es el período normal de vida de un auto. Ya determinada la población, procedimos a establecer la muestra, considerando los siguientes parámetros: en un día regular visitan el taller de mecánica aproximadamente 30 autos lo que equivale a 150 autos por cada cinco días. Esto constituye lo siguiente:

Población = (N) = 9000 Autos

Muestra = (n) = 150 Autos

Fórmula $n/N * 100 = 2\%$

Esta muestra es aleatoria y se considera que a la vez representativa porque recoge el 2% de los carros vendidos en 5 años.

A través de estas encuestas determinamos los intereses, deseos y necesidades de los consumidores, además se puede observar la estructura del mercado, la demanda y oferta.

Es preciso mencionar que el principal propósito de este estudio es servir de base a la toma de decisiones relacionada con la inversión de este proyecto. Pero la toma de decisiones conlleva riesgos, por eso, fue necesario realizar una investigación que comprenda todos los datos e informaciones importantes para un proyecto de inversión. Estos datos e informaciones, ordenados adecuadamente, servirán de instrumentos de decisión para determinar la conveniencia de implementar o rechazar este proyecto.

Cabe destacar que la empresa pretende alcanzar los estándares más altos de servicio al cliente, ya que su prioridad número uno es trabajar mejor en cuanto a satisfacer y cumplir con las necesidades de los consumidores.

1. El Consumidor

El consumidor como tal, exige el máximo esfuerzo posible para determinar la exigencia de la demanda real que justifique la implementación del

proyecto, en lo que se refiere a su precio, volumen y prioridad, en un lugar y tiempo determinado.

Uno de los principios de la empresa es brindar servicios completos para cubrir todas las necesidades de post-venta que el cliente exige.

Hoy por hoy, los grandes Líderes en el Mercado Automotriz luchan constantemente por cumplir con este principio.

Por lo tanto, es preciso mencionar que todos los servicios que ofrece la empresa serán única y exclusivamente para sus clientes. Esto quiere decir que la empresa no ofrece ni pretende brindar servicios a otros autos que no sean de las marcas representadas.

Partimos de la premisa de que los clientes le comprarán a la empresa que, según su criterio, le retribuye un mayor beneficio para los productos obtenidos.

A través de las encuestas se puede observar que un 56% de los clientes que visitan el taller de servicio son hombres mientras que un 44% son mujeres (ver Cuadro VI).

Cuadro VI

Los Consumidores

Sexo	Femenino	Masculino	TOTAL
C / encuestados	65	85	150

Fuente: elaborado por el autor.

C/encuestados = Cantidad de encuestados

El mercado de los consumidores de Autos Internacionales S.A. se concentra principalmente en personas de 30 años en adelante, en un nivel 68% sobre el total de los encuestados. (ver cuadro VII).

Cuadro VII

Edad de los clientes

Edad	De 20-30 años	De 30-en adelante	TOTAL
C / encuestados	47	103	150

Fuente: elaborado por el autor.

En consecuencia los clientes de esta empresa son personas casadas con un alto nivel de madurez y responsabilidad, por consiguiente nuestras encuestas reflejan un alto grado exactitud y confiabilidad en cuanto a las respuestas seleccionadas por cada una de estas personas.

Esta razón, nos impulsa analizar las posibilidades de implementar los servicios de chapistería que constantemente son solicitados por los clientes.

Ahora bien, veamos en el siguiente punto cuál es el comportamiento de la demanda de los consumidores, a través de las encuestas realizadas.

2. La Demanda del Mercado

Se entiende como demanda, la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere con la finalidad de alcanzar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

El análisis de la demanda permitirá cuantificar el volumen de servicios que el consumidor podría adquirir de la puesta en marcha del proyecto.

La diferencia entre compañías distribuidoras de autos para capturar mercados, exige que, a medida que el mercado se expanda se trate de obtener una mayor participación del mismo y entre las diligencias de cada una, surge la necesidad de brindar servicios complementarios que ayuden alcanzar mayor rendimiento, productividad y eficiencia.

Cabe señalar, que el mercado de automóviles ha ido en aumento por lo que se pretende brindar servicios de post-venta, el cual permitirá un equilibrio cuando las ventas no lleguen a los niveles esperados. Es decir la relación que existe entre las ventas de autos y los servicios posteriores que el mismo requiere.

A través de las encuestas realizadas pudimos apreciar que existe un alto grado de inconformidad (65% de los encuestados) con los servicios de chapistería recomendados por la empresa, a talleres de la localidad. (ver cuadro VIII).

Cuadro VIII

Cómo considera usted los servicios de chapistería recomendados a talleres de la localidad.

Servicio de Chapistería recomendado	Excelente	Bueno	Regular	Malo	TOTAL
Cantidad de Encuestados	9	12	32	97	150

Fuente: elaborado por el autor.

También observamos que un gran porcentaje (94%) de los encuestados estarían dispuestos a disfrutar de los servicios de chapistería en caso de ser implementados en esta empresa. (ver cuadro IX). Cabe mencionar, que estos servicios no se realizan actualmente en la compañía y no se obtiene ningún beneficio económico del mismo.

Cuadro IX

Estaría dispuesto a disfrutar de nuestros servicios de chapistería en caso de ser implementados en esta empresa.

S/C ofrecidos por la empresa	SI	NO	TOTAL
Cantidad de Encuestados	141	9	150

Fuente: elaborado por el autor. S/C = Servicios de Chapistería.

Es preciso mencionar que alguno de los encuestados que eligieron la opción No, (6%) especificaron que tienen familiares y amigos dueños de talleres de chapistería, además tienen descuentos y promociones especiales para ellos, otros dijeron que visitan el mismo taller y están satisfechos por los servicios recibidos.

Podemos notar que existe una gran demanda de servicios de chapistería ya que según los encuestados, los talleres de chapistería recomendados por la empresa, no brindan servicios eficientes y preferirían que esta empresa brinde los mencionados servicios, en adición según entrevistas realizadas en los talleres recomendados se pudo observar que llegan gran cantidad de clientes disgustados por el tiempo de entrega de sus vehículos.

Al preguntarle a los encuestados si su auto ha sufrido daños que requieren los servicios de chapistería, encontramos, el 27% de los autos que visitan el taller en una semana (164 autos al mes) han sufrido desperfectos que requieren los servicios mencionados. (ver cuadro X).

Cuadro X

Proporción de autos que visitan el taller de mecánica y requieren de servicios de chapistería

Autos que requieren S/C	SI	NO	TOTAL
Cantidad de Encuestados	41	109	150

Fuente: elaborado por el autor.

S/C = Servicios de Chapistería.

Otro factor determinante que nos interesaba conocer es, cómo el cliente consideraba los servicios que brindaba la compañía, para saber que tan

aceptables son los servicios actuales y poder proyectar la magnitud de los servicios futuros. (ver cuadro XI).

Cuadro XI

Cómo considera usted la calidad de servicios que ofrece la compañía

Calidad de S/A	Excelente	Bueno	Regular	Malo	TOTAL
Cant./ En- Estados	97	18	23	12	150

Fuente: elaborado por el autor

S/A = Servicios Actuales.

Observemos que la empresa mantiene un 65% de excelencia en los servicios ofrecidos, esto quiere decir que los clientes se sienten satisfechos de los servicios que hasta hoy brinda la empresa.

El cuadro XII, muestra las marcas de autos que distribuye la empresa y la frecuencia con que los clientes de las mismas visitan el taller de servicios.

Cuadro XII

Marcas de autos más demandas por los consumidores

Marcas	Isuzu	Daihatsu	Ford	Lincoln/ Mercury	TOTA L
Cantidad de Encuestados	17	42	82	9	150

Fuente: elaborado por el autor

Un 55% de los autos que se atienden en el taller de servicios son marca Ford, seguido en un 28% por las Daihatsu, y un 17% entre Isuzu y Lincoln/Mercury. Podríamos afirmar, que el potencial más alto de autos, que visitan el taller de servicios son Ford.

Veamos en nuestro siguiente punto como esta la competencia y que líderes en el mercado brindan servicios de chapistería a sus clientes.

3. La Competencia

Entendamos por competencia un grupo de empresas que ofrecen bienes y servicios similares. Para efectos de nuestro estudio serían nuestros

competidores todas las empresas distribuidoras de autos, además de los talleres de chapisterías de la localidad.

En todo negocio es preciso conocer a nuestros competidores para una planeación eficaz de cualquier proyecto que se pretenda implementar. Para efecto de nuestro estudio es importante comparar los servicios de chapistería que los competidores ofrecen, al igual que, los precios, canales y promoción que algunos utilizan, esto servirá de guía para tener una idea de como se llevan a cabo estos servicios en empresas similares.

Las empresas siempre deben saber quienes son sus competidores, cuales son sus estrategias, cuales son sus objetivos, fuerzas y debilidades, esto ayuda a la organización a tomar medidas correctivas si las necesitara y ser más eficiente en las estrategias que se emprendan.

Aunque las barreras de entrada al negocio de distribución de autos depende de la marca y la exclusividad otorgada por parte de los dueños de esas marcas, en los últimos cinco años se ha incrementado el número de distribuidores de autos. Sin embargo, la mayoría del crecimiento en la industria la han asimilado las agencias establecidas con imagen y representación en el mercado.

En Panamá las empresas líderes en distribución de autos ofrecen a sus clientelas servicios completos, las principales de ellas ofrecen servicios de chapistería como complemento en el mantenimiento y servicio de las marcas que representan en este mercado.

Los principales competidores de Autos Internacionales S.A. en el mercado local son:

DISTRIBUIDOR	MARCAS	Ofrece S/C
Ricardo Pérez	Toyota	Sí
Tesa	Pontiac, Cadillac	
Técno Auto	Hyundai, Suzuki	
Panamotor	Nissan	
Heurtematte & Arias	Mitsubishi	
Distribuidora David	Mitsubishi, Suzuki	Sí
Mendez & Mendez	Mitsubishi, Peugeot	
Motores de la Guardia	Mitsubishi,	Sí
Grupo Silaba	GM, Volvo, Subaru	
Super Motores	Mazda, Jeep, Chrysler Dodge, Daewood	Sí
Copama	Isuzu	
Consultenos	Volkswagen, Audi, Alfa, Romero, Fiat.	
Bavarian Motors	BMW	
British Motor	Land Rover	
Agencias Cosmo	Honda	
Interamerican Motor	Kia, Asia	Sí

S/C = Servicios de Chapistería.

En Panamá solo Autos Internacionales S.A. es representante exclusivo de marcas americanas como: FORD, LINCOLN/MERCURY, además distribuye

marcas japonesas como: Isuzu y Daihatsu. El programa FORD 2000, elaborado por la FORD MOTOR COMPANY, recomienda a sus representantes brindar servicios completos y eficaz satisfacción al cliente, esto impulsa a estudiar nuevos planes estratégicos que complementen los servicios actuales y que impulsen a alcanzar mayores estándares de productividad que se vean reflejados en la rentabilidad de la empresa.

4. La Oferta

El término oferta lo entendemos, como bienes o servicios que la empresa estaría dispuesta a poner en disposición del mercado a un precio determinado.

El principal propósito que se sigue al analizar la oferta es determinar las cantidades y condiciones de un bien o servicio que una economía está dispuesta a facilitar a un mercado.

La oferta puede estar afectada por diferentes factores: el valor de los insumos, el desarrollo de la tecnología, las variaciones climáticas, los precios en el mercado del producto, apoyos gubernamentales, entre otros.

En el análisis de la oferta se sigue el mismo procedimiento que en la investigación de la demanda, es decir, hay que recabar datos de fuentes primarias y secundarias.

Algunos datos que será necesario considerar para evaluar la oferta son: número de productores, localización, calidad y precio, de los productores.

Debemos resaltar que actualmente no existe un taller específico que brinde servicios de chapistería exclusivamente a los autos FORD, DAIHATSU, ISUZU, LINCOL/MERCURY, Autos Internacionales, S.A. como representante de las mencionadas marcas, le interesa ofrecer tales servicios a sus clientes, ya que actualmente no se obtiene ningún beneficio económico por recomendar dichos servicios, a talleres de la localidad.

En las entrevistas realizadas se les solicito a los clientes que indicaran las deficiencias que han notado en los servicios recomendados entre las más destacadas tenemos: baja calidad (45%), demora en el tiempo de entrega (21%), precios elevados (21%), equipo inadecuado (13%), entre otros también mencionaron, fraude en la utilización de pinturas, falta de adecuada sala de espera, falta de responsabilidad en cuanto a garantía por los trabajos realizados, deficiencia en la capacitación de los empleados. (ver cuadro X111).

CUADRO X111

Deficiencia de los talleres de chapistería recomendados, según personas encuestadas

DEFICIENCIAS	C/ ENCUESTADOS	TOTAL
Baja Calidad	68	150
Demora en los servicios	32	150
Precios elevados	31	150
Equipo inadecuado	19	150

Fuente: elaborado por el autor. C/Encuestados = Cantidad de encuestados-

Nos interesaba conocer cada que tiempo los clientes recurren al taller de servicios, esto nos sirve de guía para saber con que frecuencia estas personas le dan mantenimiento a sus autos. Se observo que el 41% de los encuestados asisten al taller de servicios por cada 5,000 Kmts que tenga su auto, un 35% asiste ocasionalmente (daños inesperados del vehículo), y un 24% asisten a dar mantenimiento a sus vehículos cada tres meses.

CUADRO X111

**Deficiencia de los talleres de chapistería recomendados, según personas
encuestadas**

DEFICIENCIAS	C/ ENCUESTADOS	TOTAL
Baja Calidad	68	150
Demora en los servicios	32	150
Precios elevados	31	150
Equipo inadecuado	19	150

Fuente: elaborado por el autor. C/Encuestados = Cantidad de encuestados-

Nos interesaba conocer cada que tiempo los clientes recurren al taller de servicios, esto nos sirve de guía para saber con que frecuencia estas personas le dan mantenimiento a sus autos. Se observó que el 41% de los encuestados asisten al taller de servicios por cada 5,000 Kmts que tenga su auto, un 34% asiste ocasionalmente (daños inesperados del vehículo), y un 24% asisten a dar mantenimiento a sus vehículos cada tres meses.

CUADRO XIV

Cada que tiempo le da usted mantenimiento a su auto.

Mantenimiento	Cantidad/ encuestados	TOTAL
Cada 5000 Kmts.	62	150
Ocasionalmente	52	150
Cada tres meses	36	150

Fuente: elaborado por el autor.

Este proyecto propone ofrecer servicios de chapistería y pintura para todos los autos vendidos por la empresa. Esto comprende reparaciones de puerta delantera y trasera, defensa delantera y trasera, guardafango delantero y trasero, tapa de maletero, tapa de motor, capota, retrovisores, latón trasero, parrilla delantera, enderezados de: tren delantero y trasero, chasis, compactos, postes centrales, costados traseros, capa de volque, cuadrar marco de vidrios fijos chicos y grandes, reemplazo de parabrisas chicos y grandes.

5. Los Precios

Con relación al precio, los talleres que se dedican a los servicios de chapistería ofrecen precios muy elevados, según el 20% de los encuestados. Cabe mencionar que antes de establecer los precios para los nuevos servicios que se ofrecerán, nos interesa dar a conocer, cómo los clientes consideran los

precios actuales en el taller de servicios de la empresa en estudio, esto como parámetro para la determinación de los precios. (Ver cuadro XV).

Cuadro XV

Cómo considera usted nuestros precios en el área de servicios

PRECIOS	CANTIDAD/ENCUESTADOS	TOTAL
ALTOS	97	150
COMPETITIVOS	48	150
BAJOS	5	150

Fuente: elaborado por el autor

Podemos observar que un 65% de lo encuestados consideran que los precios actuales en el área de servicios son altos, pero podemos notar que aun, así, un 94% de los mismos encuestados estarían dispuestos a recibir los servicios de chapistería de ser implementados en esta empresa (Cuadro IX). Esto demuestra de manera muy particular que aunque los precios son considerados altos el cliente demandará los servicios, ya sea porque es la única empresa que le ofrece servicios garantizados, tecnología adecuada, piezas genuinas, calidad eficiente en los servicios realizados, etc.

Para determinar los precios de los diferentes servicios, hemos segmentamos los mismos, en dos categorías: reparaciones menores y mayores. Para las reparaciones menores se consideraron los precios promedio

por pieza del mercado y los de la competencia, es decir, los talleres más representativos del área (ver cuadro XVI). Para las reparaciones mayores los precios serán calculados en base a la rata por hora establecida por la empresa (B/. 45.00) multiplicadas las horas estimadas para cada reparación que el fabricante (FORD, ISUZU, DAIHATSU) estime necesario. (refiérase al anexo 2, Labour Times Schedule Bodywork and paintwork).

En consecuencia los precios fueron evaluados por el gerente de servicios de la empresa, quien mostró sus puntos de vista y sobre todo considerando las políticas de la empresa en cuanto al cobro de mano de obra se refiere y considerando los tiempos estimados por los fabricantes de las marcas representadas.

Al establecer los precios que tendrán los servicios de chapistería, hemos considerado únicamente los precios por mano de obra, el reemplazo de alguna de las partes para autos son determinadas por el evaluador cotizador de daños y para efecto de nuestro estudio hemos considerado únicamente los precios que inciden en el área de servicios, que son específicamente los que provienen de la mano de obra.

Los precios sobre las ventas de las partes de autos inciden en el departamento de piezas y repuestos, los mismos no forman parte de nuestro estudio por lo que no profundizaremos en ellos.

Observemos entonces, que la empresa obtendrá ingresos de las ventas de piezas que se coticen como dañadas y tengan que ser reemplazadas, las cuales estarán sometidas al evaluador, cabe recordar que la compañía es representante de la marca FORD, DAIHATSU, Isuzu, LINCON/MERCURY, por lo tanto, ofrece las piezas genuinas que los autos requieren para una eficaz reparación.

El cuadro XVI, presenta una lista de precios para reparaciones menores considerando el precio de la mano de obra, enderezado, reparación, preparación, pintura y pulimiento, (no incluye el costo de la pieza a reparar).

CUADRO XVI
Lista de Precios para reparaciones menores, en el Departamento de Chapistería.

SERVICIO	PRECIOS (B/) Desde	PRECIOS (B/) Hasta
RAYAS LEVES	80.00	145.00
RAYAS PROFUNDAS	146.00	185.00
PUERTAS DELANTERAS	150.00	175.00
PUERTAS TRASERAS	150.00	175.00
DEFENSA DELANTERA	100.00	135.00
DEFENSA TRASERA	100.00	135.00
GUARDAFANGO DELANTERO	125.00	165.00
GUARDAFANGO TRASERO	175.00	200.00
TAPA DE MALETERO	145.00	175.00
TAPA DE MOTOR	165.00	200.00
CAPOTA	180.00	200.00
RETROVISORES	65.00	100.00
LATON TRASERO	120.00	165.00
PARRILLA DELANTERA	65.00	120.00

Fuente: elaborado por el autor.

6. Comercialización

Los servicios de chapistería se promocionaran a través de volantes, vayas publicitarias y cuñas en algunas radioemisoras. Además se colocarán rótulos en los estándares de ventas para informar a los visitantes y nuevos clientes.

B. ESTUDIO TÉCNICO ECONÓMICO

El propósito del estudio técnico es determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio que se pretende ofrecer.

1. Evaluación del área física

Al evaluar el área física tomamos en cuenta la capacidad de atención a los automóviles con que cuenta el equipo y personal escogido, el cual determinará el tamaño del departamento de chapistería.

Resulta difícil analizar la capacidad instalada, pues el uso de los equipos y materiales depende del tipo de servicio que se desee realizar. Los servicios de chapistería y pintura durarían entre tres días o más.

El tamaño del proyecto está condicionado por una serie de variables, como la demanda, disponibilidad de insumos y suministros, tecnología de los equipos, recursos humanos y financieros.

Consideremos la demanda como uno de los factores más importantes para condicionar el tamaño del proyecto, la misma nos ayudará a determinar cuál deberá ser la capacidad del equipo y personal que mejor se ajuste al taller.

En lo que se refiere a la disponibilidad de insumos y suministros, estos no son limitantes para el tamaño del proyecto, debido a que existe una eficiente obtención de los repuestos para autos, ya que los mismos son suministrados por las compañías en estudio. Cabe mencionar que la empresa como representante de las mencionadas marcas, es quién vende los repuestos necesarios para realizar cualquier trabajo de chapistería que los autos requieran.

En cuanto a la tecnología de los equipos, consideramos aquellos equipos que permitan realizar el trabajo en menos tiempo (para la mayoría de los casos), que no fueran de difícil manejo ni peligrosos para los mecánicos y que tampoco elevaran los costos.

Escogimos el tamaño que pueda financiarse con mayor comodidad y seguridad, además que ofrezca un alto rendimiento de capital.

Finalmente consideramos, que el tamaño del proyecto tendrá que ser de

tal magnitud que requiera los servicios de un encargado, un jefe de chapistería, cuatro chapisteros, cuatro pintores y dos ayudantes generales, para iniciar operaciones de manera óptima.

2. Localización

Para determinar la localización de este proyecto, se realizó un análisis de diferentes factores, tales como: costos y disponibilidad de terrenos, medios y costos de transporte, cercanía del mercado, disponibilidad y costo de mano de obra, comunicaciones, etc.

El departamento de chapistería, se instalará en un terreno, de propiedad del inversionista, el mismo se encuentra en la parte trasera del taller de servicios, el cual es hoy día una galera sin uso productivo, ubicado en su local principal, en la Vía Simón Bolívar (transístmica), de la ciudad de Panamá.

Entre las ventajas consideradas para su ubicación podemos mencionar, que el terreno es totalmente propio, el área se encuentra completamente pavimentada con una infraestructura mínima requerida como lo

son: agua, luz teléfono, la ubicación es totalmente céntrica con diferentes vías de acceso.

3. Función de Producción

Con asesoría de dueños de talleres de chapistería, chapisteros y el gerente del taller de servicios de Autos Internacionales, S. A., pudimos calcular la producción estimada que los clientes pudieran demandar tomando en cuenta las tabulaciones de los cuadros IX y X, resultados de las encuestas realizadas. Los cálculos siguientes, se realizaron considerando las horas, hombres que trabajan, precio promedio por reparación y pintura, por pieza.

Hemos calculado la producción estimada basada en cuatro chapisteros y pintores que reparen y pinten, una piezas diarias. Esto equivale a, cuatro piezas, para reparar y pintar en un día de trabajo (ver anexo 3). Podemos entonces afirmar, que en un mes (26 días de trabajo), la producción asciende a 104 piezas, reparadas y pintadas, lo que equivale a 1,248 piezas al año.

Utilizaremos un precio promedio por pieza, para dar un valor estimado a las reparaciones menores que se llevarán a cabo en los años proyectados.

Este precio promedio los calculamos sumando el precio mínimo para cada reparación por pieza, más el precio máximo por cada reparación por pieza entre

2. Dónde P = precio promedio por pieza, PMI = precio mínimo por pieza y PMA = precio máximo por pieza.

$$P = \text{PMI} + \text{PMA} / 2$$

$$P = 80 + 200 / 2$$

$$P = \text{B/.140.00}$$

4. Equipo de Fábrica para Operación

Los equipos de fábrica para la operación del nuevo departamento fueron cotizados, en base a los precios de su fabricante (FORD MOTORS COMPANY), obtenidos de la publicación ROTUNDA, EQUIPMENT AND SERVICE TOLLS. (Ver cuadro XVII).

Los costos de los equipos tienen el impuesto incluido, serán comprado por su concesionario, en este caso, la empresa motivo del estudio.

Cuadro XVII
Equipo de Fábrica para la Operación
(En balboas)

EQUIPOS	PRECIOS (B/.)
KOREK II, DELUXE 3 PULL SYSTEM W/92401. MODEL 190-01311	27, 700.00
GENESIS 2 GOLD MODEL 128-00400	26,201.00
CABIN/MA100 MECHANICAL MODEL 165-00204	46, 077.00
SUSPENDAIRE SISTEMAS, MODEL107-02010	2,310.00
POINT GUN WASHER MODEL 156-00013	1,124.00
POLISHING PAD WASHER, MODEL 156-00093	468.00
POINT CAR CRUSHERES MODEL 156-00302	1,057.00
MOBILE PARTS STOREGE MODEL 156-00060	430.00
FLEXI TABLE MODELS 156-00070	235.00
XFRAME,WORKSTAND, MODEL 156-00087	52.00
AUTO ARC MIG WELDERXLT270, MODEL 208-00021	1,825.00
STAR JET WELDING OUTFIT, MODEL 164-R4106	249.00
CARD DOLLY, MODEL 014-00452	396.00
HEAT GUN 500 DEGREE, MODEL 107-R0300	101.00
AUTOMOTIVE TOOL, 107-R0600	263.00

Fuente: elaborado por el autor.

Este equipo tiene un valor total de B/. 108,488.00 el cuál fue seleccionado por el gerente de servicios, con asesoría de expertos conocedores de esta actividad, quienes brindaron todos sus conocimientos técnicos sobre el tema.

5. Insumos y Materiales.

Los insumos y materiales que continuación detallamos fueron recomendados por conocedores de esta actividad y los mismos son precios especiales para fabrica e incluyen los impuesto. (ver cuadro XVIII)

CUADRO XVIII

COSTOS DE LOS INSUMOS Y MATERIALES

INSUMOS Y MATERIALES	COSTOS (B/)
4 Cajas de Herramientas especiales	3,150.00
4 Pistolas para pintura	1,260.00
4 Lijadoras	1,050.00
4 Lamparas	399.00
4 Pulidoras	1,260.00
Herramientas especiales	1,000.00
4 Mesas de trabajo	840.00

Fuentes: elaborado por el autor.

El valor total de los insumos y materiales haciende a B/. 8,959.00 para el primer año del proyecto.

6. Diseño del Proyecto

Después de elegir el equipo de fábrica, insumos y materiales, pasamos a distribuir su ubicación utilizando un diagrama de correlación. Este método utiliza códigos de proximidades para representar el grado de conveniencia de

ubicación de cada una de las partes. Con la ayuda de ingenieros expertos en la materia y de acuerdo a las medidas de cada uno de estos equipos, se diseñó una matriz del departamento de chapisterías, la misma muestra por modelo de equipo la ubicación óptima de cada uno. (ver anexo 4).

7. Mano de Obra

Basándonos en salarios competitivos del mercado, hemos fijado los sueldos bruto y neto para cada una de las personas que trabajarán en el departamento de chapistería y un promedio aproximado de las comisiones que algunos de ellos podría ganar. (ver cuadro XIX)

CUADRO XIX
COSTOS DE MANO DE OBRA
(En Balboas)

Cant.	Personal	Salario Bruto Mensual	Salario Bruto Anual	Comisiones anuales
1	Encargado	780.00	9,360.00	2400.00
1	Jefe/Chapistería	555.00	6,660.00	2,400.00
4	Chapisteros (400 c/u)	1600.00	19,200.00	7,200.00
4	Pintores (400 c/u)	1600.00	19,200.00	7,200.00
2	Ayudantes (277 c/u)	554	6,648.00	N/A
Total			61,068.00	19,200.00

Fuente elaborado por el autor. Cant.= Cantidad N/A = no aplica

Podemos notar que la planilla anual asciende aproximadamente B/.80,268.00. Los salarios detallados incluyen prestaciones laborales y décimo tercer mes a que tiene derecho todo trabajador.

C. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES

1. Estructura Administrativa de la Empresa.

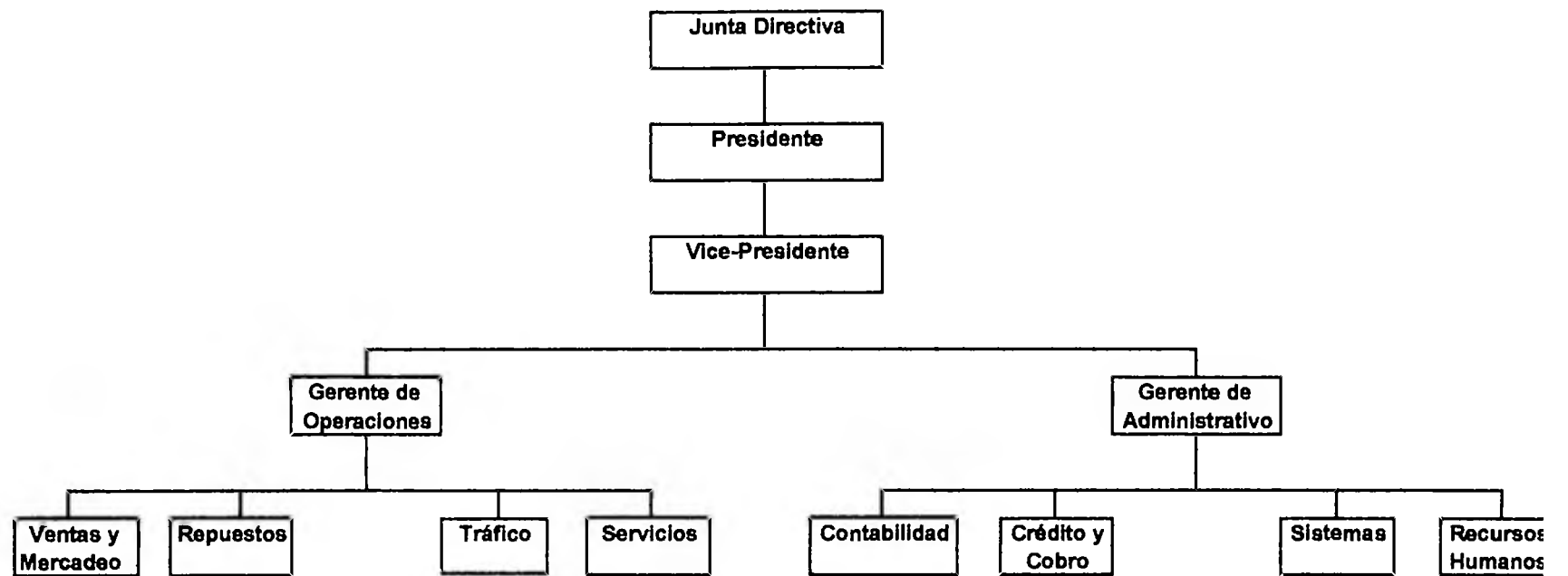
El organigrama que presentamos en la **figura 1**, es la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio.

LA **Junta Directiva**, es la máxima autoridad de la empresa y está formada por los propietarios. Entre sus principales funciones están las modificaciones de estatutos, cuando sea necesario.

El **Presidente**, tiene bajo su responsabilidad, dirigir y controlar las políticas generales de la empresa y mantiene poder absoluto sobre todos los aspectos de dirección y organización.

El **Vice-Presidente**, tiene la función de administrar y representar a la empresa en la esfera de las facultades que le correspondan. Es quién escoge el gerente operativo y administrativo, coordina esfuerzo con cada uno de ellos, para el buen manejo de empresa.

FIGURA 1
AUTOS INTERNACIONALES, S.A.
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



El **Gerente de Operaciones**, se encarga de planificar, dirigir y controlar las actividades operativas de la empresa. Se desempeña en forma coordinada con los gerentes de los departamentos, tales como: ventas y mercadeo, repuestos, tráfico y servicios.

El **Departamento de Ventas y mercadeo**, se encarga de las ventas, publicidad de los autos y servicios. El mismo se encarga de planear, controlar y supervisar la capacidad productiva de la empresa.

El **Departamento de Repuestos**, se encarga de organizar y controlar todas las piezas necesaria que exigen los productos y servicios brindados.

El **Departamento de Tráfico**, dentro de sus principales funciones es velar por las garantías y trámites legales que implica la distribución de autos en Panamá.

El **Taller de Servicios**, se encarga de dirigir y controlar el proceso de reparaciones y mantenimiento de los autos.

El **Gerente Administrativo**, planifica dirige y controla las actividades administrativas de la empresa. Se desempeña en forma coordinada con los gerentes de departamentos, tales como: contabilidad, crédito y cobro, sistema, recursos humanos.

El **Departamento de Contabilidad**, se encarga de obtener, resumir y clasificar los datos contables de la empresa.

El **Departamento de Crédito y Cobro**, su función es la de evaluar a los clientes sujetos de crédito además de los cobros respectivos de los financiamientos obtenidos.

El **Departamento de Sistemas**, da soporte técnico a todas las áreas, además de planificar la obtención de nuevos sistemas de acuerdo a nuevas tecnologías .

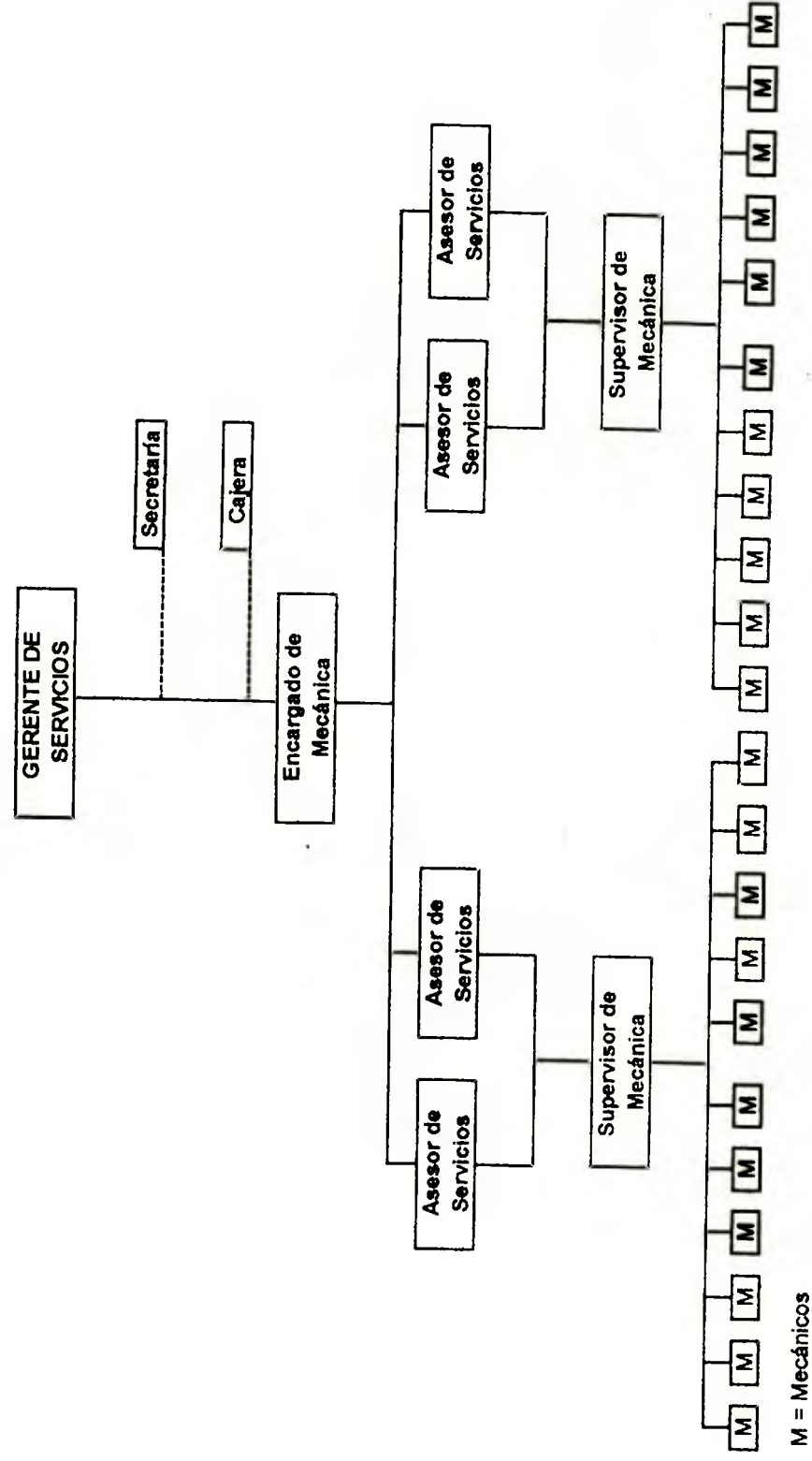
El **Departamento de Recursos Humanos**, se encarga del proceso de reclutamiento y selección del personal que va a laborar en la empresa, atendiendo a sus conocimientos y destrezas.

2. Organigrama Actual del Área de Servicios

La figura 2 presenta una estructura actual del taller de servicios, podemos observar las diferentes directrices en la cual se desempeña el área en estudio, pasamos ahora a detallar en orden de prioridad las funciones y responsabilidades de cada nivel.

- **Gerente del taller de servicios:** dentro de sus funciones esta la organización y dirección del personal administrativo y productivo, delegando responsabilidades. Además debe construir y entrenar un departamento de servicio de calidad, para asegurar el máximo de las ventas de servicios, aunado a esto velar por la seguridad de los estándares de calidad, vigilar que se logren las metas mensuales de acuerdo a las metas de producción, fijará las hora de entrega de los vehículos trabajados , si hay retraso en el tiempo de entrega debe solicitar a su personal que notifique al cliente, reportar nuevos métodos de trabajo y situaciones desventajosas para la empresa, lograr que el personal productivo reciba capacitación de acuerdo a sus funciones por parte de la compañía, vigilar la buena presentación de los trabajos efectuados en toda el área de servicio, conocer la cantidad de personas

FIGURA 2
AUTOS INTERNACIONALES, S.A.
ESTRUCTURA ACTUAL DEL TALLER DE SERVICIOS



disponibles y el tiempo de producción de cada uno de ellos, llevar a cabo reuniones periódicas con el personal a su cargo por consiguiente debe vigilar que se le de seguimiento a nuevos clientes ya sea por vía telefónica, cartas corporativas, personales, volantes y otros.

- **Secretaria del taller:** Redactar los informes que solicita el gerente a computadora y recordarles sus compromisos, atender las llamadas telefónicas y al personal que solicite hablar con el gerente, archivar la documentación pertinente, conocer las funciones administrativas del taller, brindar a los clientes un buen trato de cortesía, respeto y amabilidad, reportar cualquier irregularidad que se de en el taller, además atender asuntos varios.
- **Cajera:** su función es, cobrar las ordenes que le proporcionan los asesores, o sea todas las facturas que detallan los servicios recibidos en el taller, las cuales deben ser canceladas en su totalidad por los clientes, responde directamente al gerente de servicios.
- **Encargado de Mecánica:** su función es organizar, dirigir y controlar todas las operaciones dentro del taller de mecánica, responde

directamente al gerente de servicios y ejerce autoridad sobre los asesores de servicios y los jefes de mecánica.

- **Asesor de servicio:** Es la persona que atiende por primera vez al cliente y dentro de sus funciones están: brindar excelente atención al cliente, escuchar con atención los detalles y anotar las irregularidades que el auto a presentado, abrir las ordenes de reparación y redactar de forma clara y precisa las operaciones que se van a efectuar con todas sus exigencias, solicitar al jefe de mecánicos la duración de las operaciones para transmitirla al cliente, una vez completada la orden facilitarla al jefe de mecánica, desprender la contra seña y entregarla al cliente para el reclamo de sus vehículos, despedir amablemente al cliente y darle seguimiento al trabajo por entregar, cuando el mismo es concluido dentro del período estipulado entonces se le llamará al cliente para la entrega de su vehículo en perfectas condiciones.
- **Jefe de mecánicos:** Supervisar el desarrollo de todos los trabajos, en cuanto al uso de herramientas y equipos adecuados, vigilar la entrega de partes a los mecánicos, autorizar las debidas requisiciones, manejar y entrenar a los operarios el correcto uso de

sus herramientas de trabajo, participar en los trabajos de los mecánicos cuando sea necesario, vigilar que se disponga de todo el material necesario para reparar los autos, saber toda la literatura técnica, boletines, manuales, tablas de tiempo y ponerlas a funcionar además de capacitar al personal de tales informaciones por medio de seminarios o material audio-visual, reunirse con el gerente y los asesores periódicamente para conservar las buenas relaciones y que todos sepan como esta funcionando el taller, velar por una alta calidad en los trabajos realizados, atender las dificultades en ausencia del gerente, inspeccionar los autos trabajados para garantizar su entrega, cuidar que no haya falta o exceso de mecánicos, calcular los precios de la mano de obra con la utilización de los tabuladores autorizados y anotarlos en el cartón de operación, calcular los porcentajes de los operarios, registrarlos en la hoja de producción y entregarlo a la gerencia, entregar los registros e informes oportunamente, mantener todos los materiales utilizados en el taller en perfectas condiciones, poner su visto bueno por escrito en la orden de reparación, autorizar los cambios imprevistos de las partes y notificarlo al cliente, vigilar y atender los trabajos realizados por los mecánicos.

- **Mecánicos:** diagnosticar en forma completa y cuidadosa por consiguiente, sugerir al cliente cualquier requerimiento que tenga su auto, proteger el auto contra daños adicionales, tener a su alcance todo el material necesario para elaborar un trabajo de calidad, ejecutar sus trabajos en el tiempo estipulado e informar y coordinar con el jefe de mecánica cualquier inconveniente, no faltar a las clases que imparta el jefe de mecánica, reportar situaciones irregulares que observe en el taller.
- **Ayudantes de mecánica:** por lo general son practicantes con las mismas responsabilidades de un mecánico, pero ambos deben trabajar a la par y el ayudante debe recibir previas instrucciones del mecánico, si éste no está en el momento debe consultar con el jefe de mecánica y una vez terminado el trabajo debe solicitar que el mismo sea verificado en cuanto a calidad y eficiencia, procurar estar la mayor parte del tiempo en un sitio de trabajo apoyando cuando sea necesario y en tiempos libres documentarse con los manuales y folletos que cumplen con las especificaciones del fabricante, no faltar a clases impartidas por el jefe de mecánica y reportar irregularidades.

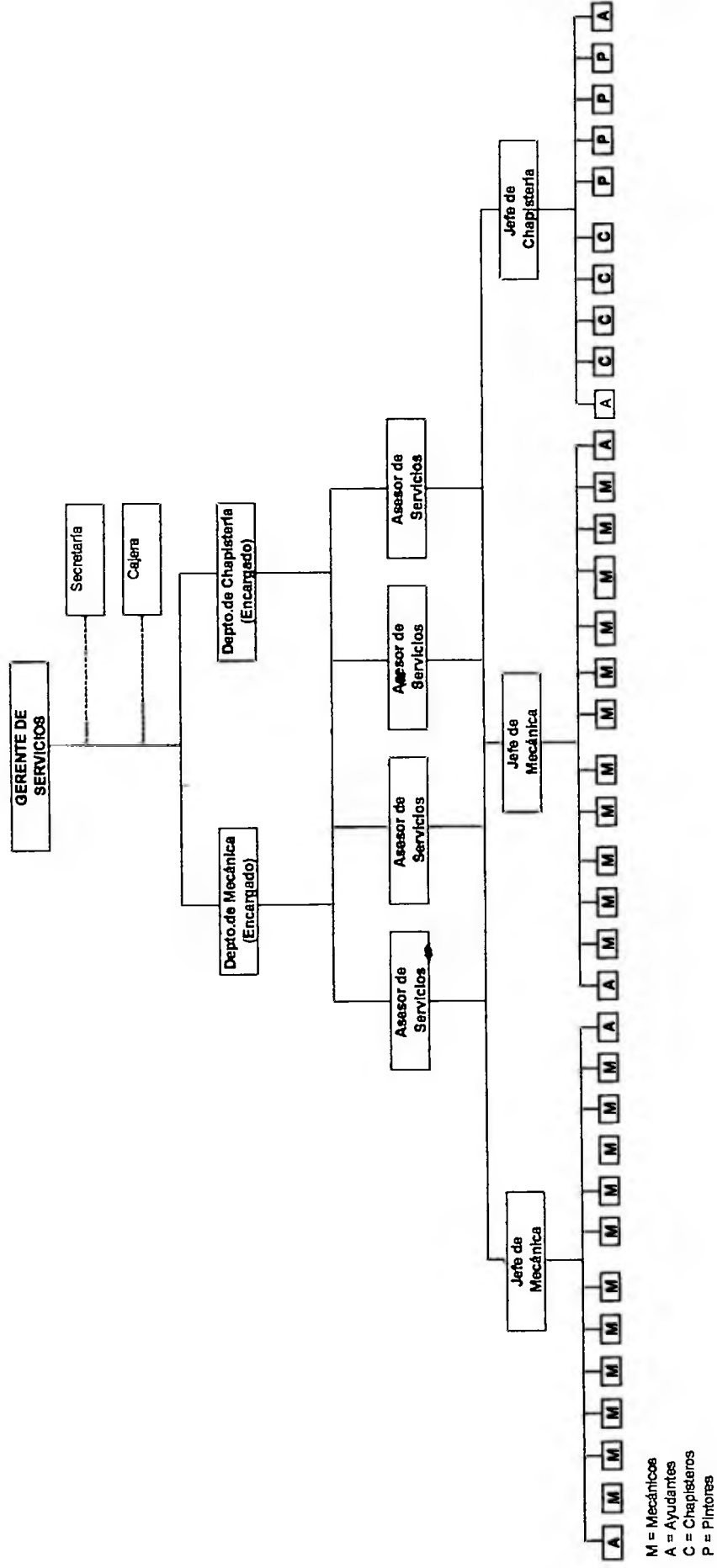
3. Estructura proyectada del Taller de Servicios.

La figura 3, presenta una estructura organizacional implementando el nuevo departamento en el taller de servicios. Podemos notar como cambia la estructura una vez implementado el proyecto.

A continuación detallamos las funciones que deberán desempeñar los funcionarios en el departamento de chapistería:

- **Encargado de Chapistería:** tendrá bajo su responsabilidad los presupuestos de reparación dados por las evaluaciones y cotizaciones de los diferentes vehículos que se reciben para ser reparados. Además llenará el informe de admisión de autos recibidos y establecerá el tiempo de entrega de los mismos, aplicando las políticas y normas de la compañía.

FIGURA 3
ESTRUCTURA PROYECTADA DEL TALLER DE SERVICIOS



Presupuesto de reparación: en este punto se realiza una inspección del automóvil, y se observa con precisión las partes afectadas del auto, se prepara entonces un presupuesto de reparación, donde se describe en forma detallada todas las partes del auto a ser reparadas y los costo que la misma conlleva. En este documento no debe faltar la fecha de confección, nombre de la persona que solicita el trabajo, teléfono donde contactarla, marca, modelo, año, color y número de placa del automóvil, piezas a cambiar, firma de la persona cliente que recibe el presupuesto, esta información debe constar en papel original para el cliente y copia para empresa. Debemos tener muy presente que los presupuestos pueden variar debido a ciertas circunstancia por lo tanto debe existir una nota aclaratoria en dicho documento. Al entregar el auto al cliente se debe mostrar un detalle de todos los daños reparados.

Informe de Admisión: aquí se realiza la admisión del auto al taller la cual debe estar debidamente numerada, para llevar un buen control de recepción y en este documento se debe incluir la siguiente información: fecha del recibo del automóvil, nombre del cliente, teléfonos, compañía de seguros y nombre del ajustador, marca, modelo, año, color y número de la placa del auto, millaje, gasolina, herramienta, llanta de repuesto, equipo de sonido, trabajo a

realizar, firmas del cliente y de la persona que lo atiende. El documento de admisión debe ir junto al documento del presupuesto.

- **Jefe de chapistería:** su responsabilidad radica en organizar dirigir y controlar todos los asuntos técnicos que se requiera para las reparaciones de los autos. Bajo su dirección están cuatro chapisteros, cuatro pintores y dos ayudantes que realizaran los trabajos que él asigne.
- **Chapisteros:** realizarán las labores de reparaciones que asigne el jefe de chapistería, en base a las particularidades que cada auto requiera.
- **Pintores:** realizarán las labores de pintura y secado de los autos reparados, funciones que serán asignadas por el jefe de chapistería.
- **Ayudantes:** servirán de apoyo a los chapisteros y pintores en las diferentes labores que estos realicen. Sus funciones serán coordinadas con el jefe de chapistería.

4. Aspectos Legales

En todo tipo de actividad se requiere de normas que regulen el comportamiento de los sujetos que intervienen en ella. Estas normas regulan los deberes y derechos que toda sociedad organizada establece para sus miembros. Ningún proyecto podrá llevarse a cabo si no se encuadra un marco legal, es decir, lo que se manda, prohíbe o permite en un contorno específico.

Las normas legales con las cuales se crea la sociedad anónima denominada: Autos Internacionales S.A., fue constituida de acuerdo a las leyes de la República de Panamá, mediante Escritura Pública No. 4196 del 26 de septiembre de 1968, de la Notaría Primera de Circuito de Panamá, e inscrita a la Ficha 152578, Rollo 15959 e imagen 32 de la Sección de Micropelículas Mercantil del Registro Público el 2 de Octubre de 1968. Entidad inscrita en el Registro Público al tomo 650, folio 14, asiento 124387 de la Sección de Personas Mercantil.

Para efecto de nuestro proyecto, la empresa requiere de un permiso de ampliación, con las autoridades competentes a parte de tasas impositivas o gravámenes de los equipos requeridos.

CAPÍTULO CUARTO

EVALUACIÓN FINANCIERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE CHAPISTERÍA

A. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

La última etapa para evaluar la rentabilidad de todo proyecto es el estudio financiero; nuestro objetivo en esta etapa es ordenar y sistematizar la información antes presentada, además de elaborar los cuadros analíticos y evaluar los antecedentes anteriores para determinar su rentabilidad.

1. Inversión Inicial

La estructura de inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto es la que presentamos en el cuadro XX.

Cuadro XX

Inversión Inicial

Inversión	Cantidad (B/.)
Reparaciones del área física	10,000.00
Equipo para la operación	108,488.00
Acondicionamiento del local	3,600.00
Total	122, 088.00

Fuente: elaborado por el autor.

Es importante anotar que la inversión inicial no incluye costo de terreno ya que el mismo forma parte del aporte de los inversionistas y esta ubicado en la

galera aledaña al taller de mecánica de la empresa, que en estos momentos no está utilizada en forma productiva.

El monto que mostramos en las reparaciones del área física (B/.10,000.00), fue calculado por un arquitecto de la compañía como valor aproximado, para realizar las diferentes reparaciones que se requieren.

En el monto de acondicionamiento del local, (B/. 3,600.00) se consideró, un sistema de protección contra incendio, fuente de agua, extractores de pintura, extractores de gases y lámparas para dar calor al cuarto de pintura.

Es importante considerar que el equipo de fábrica para la operación tiene una vida útil de más 10 años, pero para efectos de nuestro análisis, estimaremos como vida útil 5 años.

Este proyecto será financiado en un 70 % por un banco de la localidad y el otro 30% será aportado por el inversionista.

El banco está dispuesto a financiar B/. 86,000.00 a una tasa de interés anual de 11%, en cinco años.

2. Estimación de los ingresos

Basados en la función de producción, estimamos los ingresos para los cinco años del proyecto, considerando la producción óptima, anteriormente detallada, (1,248 piezas al año), multiplicada por el precio promedio por pieza a reparar (B/140.00) optemos un valor de B/174,720.00 de ingresos estimados para el primer año del proyecto. Para los próximos años esperamos que los ingresos se incrementen en un 10%. (ver cuadro XXI).

CUADRO XX1

Estimación de los Ingresos

(en balboas)

AÑOS	INGRESOS
1	174,720.00
2	192,192.00
3	211,411.00
4	232.552.00
5	255,808.00

Fuente: elaborado por el autor

3. Estimación de los Costos Fijos

Los costos fijos que debe cubrir el departamento de chapistería para su normal funcionamiento, los presentamos en el cuadro XXII.

Cuadro XXII
Estimación de los Costos Fijos
(En balboas)

COSTOS FIJOS	MONTO ANUAL (B/.)
Luz	3,600.00
Agua	2,100.00
Teléfono	2,000.00
Útiles de oficina	2,000.00
Publicidad	2,500.00
Mantenimiento	4,200.00
Depreciación	22,418.00
TOTAL	38,818.00

Fuente: elaborado por el autor

Aunque la empresa ya presupuesta dichos costos de Luz, agua, teléfono, para efectos de nuestro proyecto hemos considerado el incremento que se puede dar en cada uno, al implementar el nuevo departamento de chapistería.

En los costos de útiles de oficina consideramos aquellos que se van desgastando y se deben adquirir para el uso normal del funcionamiento del nuevo departamento.

En el costo de la publicidad incluimos las cuñas publicitarias y vallas publicitarias que pretendemos utilizar como comercialización de los nuevos servicios.

Los costos de mantenimiento, los mismos incluyen aquellos implementos que son necesarios para el mantenimiento de los equipos, ejemplo los utensilios de piezas.

El cálculo de la depreciación está basado en el método de línea recta, asignándole al conjunto de los equipos de fábrica para la operación (B/108,488.00) el monto de los equipos de acondicionamiento del local (B/3,600.00). Hemos considerado que el equipo se depreciará en su totalidad, en los años de vida del proyecto.

Depreciación de equipo B/. $112,088.00 / 5 = 22,418.00$

4. Estimación de los Costos Variables

Los costos variables incurren directamente en la mano de obra y los insumos y materiales.

El monto del salario bruto total asciende a B/. 80,268.00 y hemos proyectado que se mantendrá igual para los cinco años del proyecto, o sea hasta recuperar la inversión, y los insumos y materiales a B/. 8,959.00 y estimamos que aumentarán en un 5% para cada año ya que los mismos dependen directamente de las proyecciones de la producción.

Veamos ahora el cuadro XXIII que detalla los costos variables para los años proyectados.

Cuadro XXIII
Estimación de los Costos Variables
(En Balboas)

Costos Variables	1	2	3	4	5
Insumos y Mat.	8,959	9,407	9,877	10,371	10,890
Mano de Obra	80,268	80,268	80,268	80,268	80,268
Total	89,227	89,675	90,145	90,639	91,158

Fuente elaborado por el autor. Mat= Materiales

5. Costos Financieros

A continuación presentamos una tabla de amortización para el préstamo bancario en el cual se pretende incurrir. El Valor de préstamo es por B/.86,000.00 a una tasa de 11% anual, a cinco años.

Cuadro XXIV

Tabla de Amortización del Préstamo

(En balboa)

A	S/I	Interés	Amort.	S/D	Saldo Final
1	86,000	9,460	13,809	23,269	72,191
2	72,191	7,941	15,328	23,269	56,863
3	56,863	6,255	17,014	23,269	39,849
4	39,849	4,383	18,886	23,269	20,963
5	20,963	2,306	20,963	23,269	0

Fuente: elaborado por el autor. A=años , S/I = Saldo inicial,
Amort =Amortización, S/D= Servicio de la Deuda.

B. PRONÓSTICOS FINANCIEROS

A continuación presentamos las herramientas financieras que nos ayudarán a determinar la viabilidad del proyecto.

1. Estado de Resultados y Balances Proyectado

El estado de ganancias y pérdidas, refleja si la empresa produce o no utilidades durante la vida útil del proyecto.

El Cuadro XXV, muestra los ingresos, costos y gastos de operación, generados por las ventas de los nuevos servicios, y refleja el excedente bruto y neto, para cada uno de los años proyectados. Observamos para el primer año un excedente neto de B/.17,087.00, mientras que para el quinto años haciende a B/.77,370.00

2. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado refleja las entradas y egresos de los fondos de caja, como también la capacidad que posee la empresa de hacerle frente a sus necesidades de capital de trabajo para el crecimiento de la empresa. (ver cuadro XVI).

CUADRO XXV
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS
(EN BALBOAS)

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS:					
Ventas	174,720	192,192	211,411	232,552	255,808
Total de Ingresos	174,720	192,192	211,411	232,552	255,808
COSTOS:					
Costos Fijos	38,818	38,818	38,818	38,818	38,818
Costos Variables	89,227	89,675	90,145	90,639	91,158
Otros	12,805	12,849	12,896	12,946	12,998
Total de Costos de Operación	140,850	141,342	141,859	142,403	142,974
Total de Ingresos Operacionales	33,871	50,850	69,552	90,150	112,834
Menos, Costos Financieros					
Interés	9,460	7,941	6,255	4,383	2,306
Excedente antes de I/R	24,411	42,909	63,297	85,767	110,528
Impuesto Sobre la Renta	7,323	12,873	18,989	25,730	33,158
Excedente Neto	17,087	30,036	44,308	60,037	77,370

Fuente: elaborado por el autor.

CUADRO XXVI FLUJO DE CAJA PROYECTADO (EN BALBOAS)						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
ENTRADAS:						
Ingresos por ventas		174,720	192,192	211,411	232,552	255,808
Préstamo	86,000					
Aporte del inversionista	36,088					
Total de entradas	122,088	174,720	192,192	211,411	232,552	255,808
EGRESOS:						
Inversión	122,088					
Costos Fijos		16,400	16,400	16,400	16,400	16,400
Costos Variables		89,227	89,675	90,145	90,639	91,158
Costos financieros		9,460	7,941	6,255	4,383	2,306
Impuesto sobre la renta		7,323	12,873	18,989	25,730	33,158
Otros		12,805	12,849	12,896	12,946	12,998
Total de egresos		135,215	139,738	144,685	150,098	156,020
Superávit(Deficit)	(122,088)	39,505	52,454	66,726	82,454	99,788

Fuente: elaborado por el autor

Para el primer año proyectado tenemos un total de entradas de B/. 122,088.00 y para el último año B/.255,808.00. A estos resultados le restamos los egresos que consisten en el costo de la inversión inicial, los costos variables, los costos fijos, los costos financieros y el impuesto sobre la renta. Es importante mencionar que a los costos fijos se les exime el gasto de depreciación, ya que estos no constituyen salidas reales de efectivo, y son recuperados con el uso de los equipos y la obra física.

Esta operación nos permite obtener el superavit de B/. 39,505.00 y haciende hasta B/ 99,788.00.

3. Valor Actual Neto

Para obtener el valor actual neto del proyecto, tomamos los resultados del flujo de caja, actualizados a una tasa de descuento del 11%, a cinco años, dándonos un resultado de VAN = B/.118, 399.00 positivos, por lo que el proyecto es económicamente factible, y se acepta el desarrollo del mismo.

$$\text{Fórmula, VAN} = \text{CF}_0 + \frac{\text{CF}_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{CF}_2}{(1+i)^2} + \frac{\text{CF}_3}{(1+i)^3} + \text{CF}_N$$

Donde: CFO = inversión inicial (su valor es negativo)

CF1, hasta CFN = son los flujos descontados en el período de duración del proyecto.

4. Tasa Interna de Retorno

Es un criterio compuesto que corresponde a una tasa de descuento que hace el valor actual de los beneficios igual al valor actual neto de los costos, o sea el VAN es igual a cero. Este criterio es el más utilizado para evaluar las alternativas de inversión, si la tasa interna de retorno (TIR), es mayor o igual al costo de capital o tasa de mercado, se acepta el proyecto, de lo contrario se rechaza. La tasa de mercado utilizada es de un 11%, en un período de cinco años.

La tasa interna de retorno del proyecto es de 38.8%, la cual se considera aceptable tomando en cuenta que es una tasa mayor que la ofrecida en el mercado para el financiamiento del proyecto (11%). Por lo tanto indica que el proyecto es significativamente factible.

Con el resultado del VAN, y el TIR comprobamos la hipótesis planteada al inicio del estudio. Pasamos ahora a presentar, una serie de factores que no debemos olvidar al momento de poner en marcha el proyecto.

5. Estados Financieros, Reales VS Proyectados

Los estados financieros proyectados de Autos Internacionales, S.A. aparecen en los cuadros: XXVII Balance General, XXVIII Estado de Resultados , XXIX Estado de Patrimonio de los Accionistas. Los mismos fueron proyectados en base al comportamiento histórico de las partidas que los componen, tomando en consideración aquellos rubros que fueron afectados para la implementación del proyecto. En consecuencia podemos afirmar que el proyecto brinda a la empresa mayores índices de rentabilidad, reflejados principalmente en las Ganancias Netas Proyectas. (ver gráfico 4 y 5).

CUADRO XXV11
AUTOS INTERNACIONALES, S.A.
BALANCE GENERAL, REAL VS PROYECTADO
AÑOS 1997-2003
(en balboas)

Detalles ACTIVOS	REAL		PROYECTADO				
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ACTIVOS CIRCULANTES:							
Efectivo	202,901	672,413	772,127	849,340	934,274	1,018,358	1,110,010
Documentos y cuentas por cobrar	3,812,868	7,050,987	8,486,890	8,486,890	8,486,890	8,486,890	8,486,890
Inventario	9,676,173	7,841,678	7,030,344	7,404,914	7,925,067	8,599,873	9,459,507
Cuentas por cobrar entre compañías	6,045,477	6,705,375	6,168,945	6,168,945	6,168,945	6,168,945	6,168,945
Impuesto S/R pagado por anticipado	44,490	65,410	69,335	74,188	78,639	83,358	88,359
Otros activos circulantes	211,690	114,484	114,484	114,484	114,484	114,484	114,484
Total de Activos Circulantes	19,993,599	22,250,307	20,842,104	21,098,741	21,708,279	22,471,888	23,428,175
OTROS ACTIVOS:							
Inversión en compañías subsidiarias	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Adelanto a inversión	244,497	244,497	244,497	244,497	244,497	244,497	244,497
Fondo de cesantía	24,424	51,394	68,812	68,812	68,812	68,812	68,812
Cuentas por cobrar	543,615	543,615	543,615	543,615	543,615	543,615	543,615
Total de Otros Activos	822,538	849,506	864,924	864,924	864,924	864,924	864,924
MOBILIARIO Y EQUIPO	572,475	1,058,414	1,598,488	1,598,488	1,598,488	1,598,488	1,598,488
PLUSVALIA	1,490,000	1,490,000	1,490,000	1,490,000	1,490,000	1,490,000	1,490,000
TOTAL DE ACTIVOS	22,878,610	25,648,227	24,595,516	25,052,153	25,661,691	26,425,300	27,381,587
PASIVOS							
PASIVOS CIRCULANTES:							
Sobregiros	28,495						
Documentos y cuentas por pagar	8,166,065	11,940,814	10,985,549	10,985,549	10,985,549	10,985,549	10,985,549
Depósitos de clientes	50,344	101,899	132,469	172,209	223,872	291,034	378,344
Beneficios de empleados por pagar	91,002	16,248	16,248	16,248	16,248	16,248	16,248
Otros pasivos circulantes	309,926	361,412	584,367	630,972	724,749	839,288	978,455
Dividendos por pagar	491,740	556,540	600,926	690,237	799,322	931,862	1,091,889
Cuentas por pagar entre compañías	9,309,525	8,796,757	8,093,016	8,093,016	8,093,016	8,093,016	8,093,016
Cuentas por pagar a ejecutivos y directi	279,415	287,450	316,195	347,815	382,596	420,856	462,941
Cuentas por pagar a Industrias y Terrer	174,183	71,138	71,138	71,138	71,138	71,138	71,138
Cuentas por pagar a Kinsley Overseas	200,000						
Contrato de arrendamiento por pag	48,998						
Total de los Pasivos Circulantes	19,149,693	22,132,258	20,799,808	21,007,184	21,286,490	21,648,990	22,077,580
PASIVOS A LARGO PLAZO							
Corriente incluida en los pasivos circulantes:							
Préstamos por pagar	841,233	841,233	913,424	898,096	881,082	862,196	841,233
Documentos por pagar entre-compañía	199,068						
Provisión acumulada para la prima de	153,922	139,515	195,321	273,449	382,829	535,961	750,345
Total de pasivos a largo plazo	1,194,221	980,748	1,108,745	1,171,545	1,263,911	1,398,157	1,591,578
TOTAL DE PASIVOS	20,343,914	23,113,006	21,908,553	22,178,730	22,560,401	23,047,147	23,669,158
INVERSION							
INVERSION DE LOS ACCIONISTAS							
Acciones comunes	1,438,829	1,438,829	1,438,829	1,438,829	1,438,829	1,438,829	1,438,829
Ganancias retenidas (déficit)	1103101	1,103,626	1,255,268	1,441,828	1,669,695	1,946,557	2,280,834
Impuestos Complementario	(5,234)	(5,234)	(5,234)	(5,234)	(5,234)	(5,234)	(5,234)
Total de Inversión de los accioni	2,534,696	2,535,221	2,688,863	2,873,423	3,101,290	3,378,152	3,712,429
TOTAL DE PASIVOS E INVERSIO	22,878,610	25,648,227	24,595,516	25,052,153	25,661,691	26,425,299	27,381,587

Fuente: elaborado por el autor.

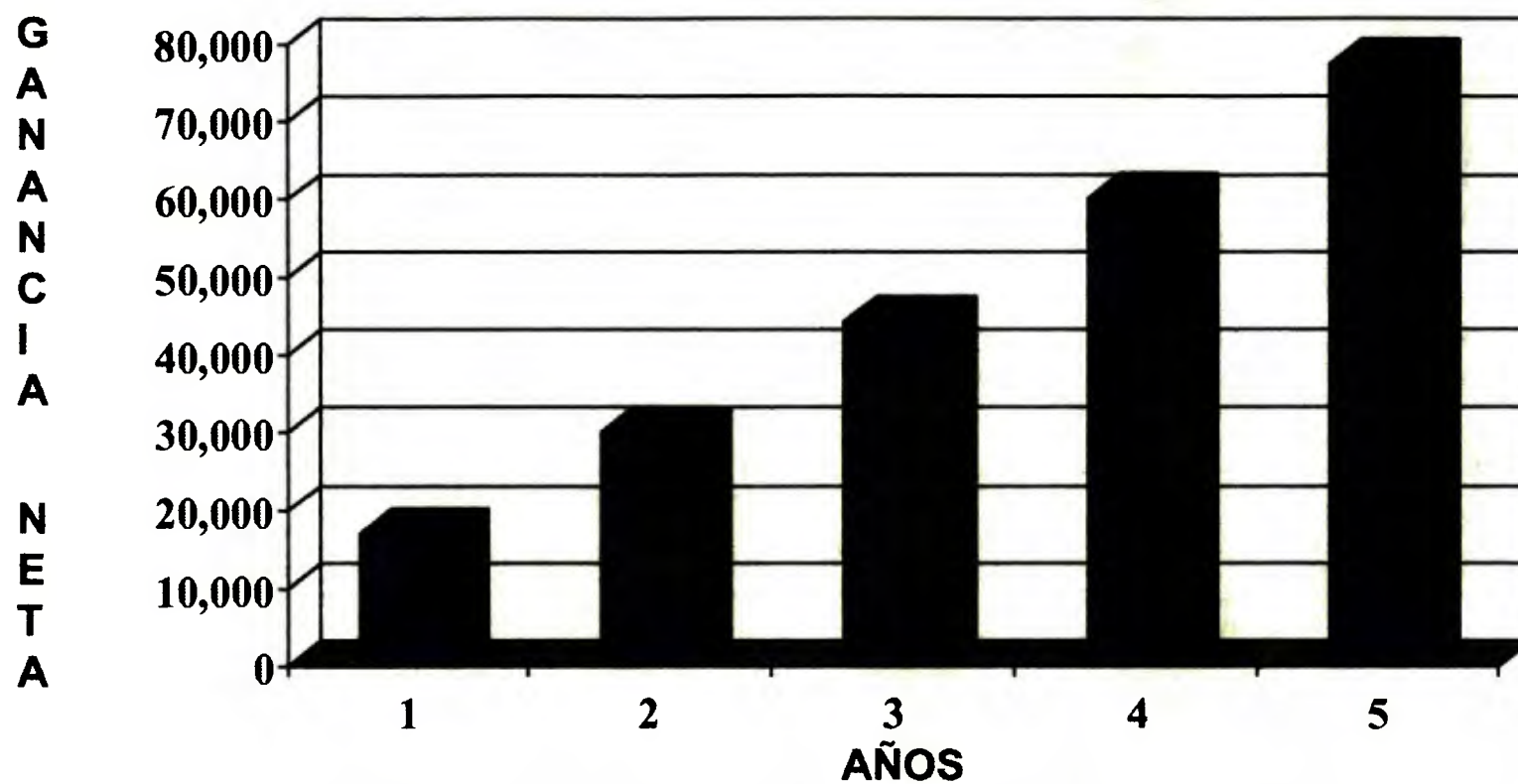
CUADRO XXV11F							
AUTOS INTERNACIONALES S.A.							
ESTADO DE RESULTADOS REAL VS PROYECTADO							
AÑOS 1997-2003							
(en millones)							
Detalles	REAL		PROYECTADO				
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
INGRESOS							
Ventas netas	27,118,068	29,656,069	32,028,555	34,590,839	37,358,106	40,346,754	43,574,495
Otros	126,918	90,313	91,216	92,128	92,128	92,128	92,128
Ingresos por servicios	388,307	297,356	472,076	489,548	508,767	529,908	553,164
Total de Ingresos	27,833,293	30,043,738	32,591,847	35,172,515	37,959,001	40,968,790	44,219,787
COSTOS Y GASTOS							
Costo de Ventas	21,710,496	23,518,769	25,400,271	27,432,292	29,626,876	31,997,026	34,556,788
Gastos de ventas, admon. y generales	3,689,464	4,443,326	4,850,776	5,283,164	5,742,013	6,228,937	6,745,647
Gastos por servicios admon. de cia. afiliadas	497,875	588,918	636,031	686,914	741,867	801,216	865,314
Intereses	1,478,275	1,364,215	1,373,675	1,372,156	1,370,470	1,368,598	1,366,521
Total de Costos y Gastos	27,376,110	29,915,228	32,260,753	34,774,526	37,481,226	40,395,777	43,534,269
GANANCIAS ANTES DE IMPUESTO	257,183	128,510	331,094	397,989	477,775	573,014	685,518
Impuestos sobre la renta	76,907	55,985	99,328	119,397	143,333	171,904	205,655
GANANCIAS NETAS	180,276	72,525	231,766	278,592	334,443	401,110	479,862

Fuente: elaborado por el autor, en base a datos suministrados por la Comisión Nacional de

Razones de rentabilidad:

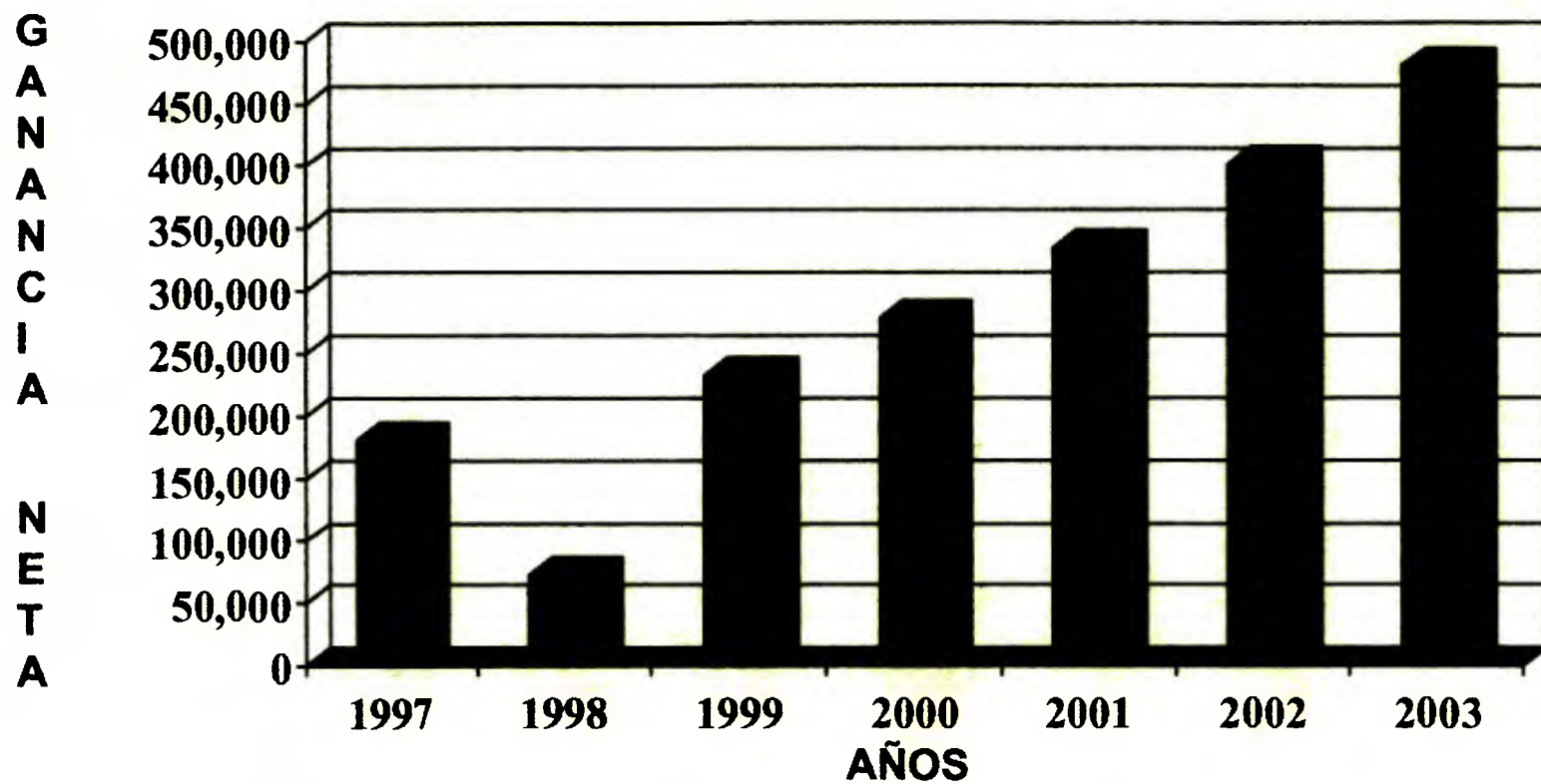
Margen bruto de Utilidad	0.95%	0.43%	1%	2%	2%	4%	5%
Margen Neto de Utilidad	0.66%	0.24%	1%	1%	2%	2%	3%
Rentabilidad Sobre la inversión (ROI)	0.79%	0.28%	1%	1%	1%	2%	2%
Rentabilidad Sobre el Capital (ROE)	7%	3%	9%	10%	11%	12%	13%

FIGURA 4
GRÁFICO DE LA GANANCIA NETA DEL PROYECTO



Fuente: elaborado por el autor.

FIGURA 5
GRÁFICO DE LA GANANCIA NETA, REAL Y
PROYECTADA



Fuente: elaborado por el autor.

CUADRO XXIX AUTOS INTERNACIONALES S.A. ESTADO DE PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS REAL VS PROYECTADO AÑOS: 1997-2003 (en balboas)							
Detalles	REAL		PROYECTADO				
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Saldo Inicial	928,425	1,103,101	1,103,626	1,255,268	1,441,828	1,669,695	1,946,557
Más ganancias netas	180,276	72,525	231,766	278,592	334,443	401,110	479,862
	1,108,701	1,175,626	1,335,392	1,533,860	1,776,271	2,070,805	2,426,419
Menos Dividendos	5,600	72,000	80,124	92,032	106,576	124,248	145,585
	1,103,101	1,103,626	1,255,268	1,441,828	1,669,695	1,946,557	2,280,834
Saldo Final	1,103,101	1,103,626	1,255,268	1,441,828	1,669,695	1,946,557	2,280,834

Fuente: elaborado por el autor.

C. F.O.D.A DEL PROYECTO

Siempre que se evalúa un proyecto es importante conocer las diferentes probabilidades que giran en torno al mismo. Algunas en beneficio otras en contra, pero es, indispensable tenerlas presente.

1. Fortalezas

- Se cuenta con un personal idóneo, para realizar cualquier proyecto en el aérea de servicios.
- Se estudian planes estratégicos que conlleven alcanzar, máxima satisfacción al cliente y altos índices de rentabilidad
- La empresa cuenta en su local principal, con un área física que no esta utilizada .
- La compañía cuenta con muchos avances tecnológicos que facilitan los nuevos proyectos (sistemas y equipos).
- El programa FORD 2000, de la FORD Motor Compañy, crea la principal herramienta usada para orientar al concesionario hacia el éxito, esto sirve como guía para los nuevos planes que se emprendan.

2. Oportunidades

- Utilizar de forma productiva el aérea física, que la empresa no esta utilizando.

- Existe un alto grado de demanda por los servicios de chapistería (94% de los encuestados) en caso de ser implementados.
- La compañías dueñas de las marcas ofrecen su apoyo, para la adquisición de los equipos.
- El proyecto ofrece aumentar las ventas de servicios, en consecuencia aumentar la satisfacción al cliente.
- Lograr economía de escala.
- Aumentar la capacidad productiva, en el área de servicios.
- Desarrollar e implementar procesos eficientes.
- Se puede obtener los costos, las garantías, más la utilidad de las reparaciones de los autos nuevos, que surgen como consecuencia de las malas embarcaciones.

3. Debilidades

- Los servicios de chapisterías recomendados por la empresa, van en deterioro de la imagen y no se obtiene ningún beneficio económico por tales recomendaciones.
- Deficiente control de calidad de los trabajos que realizan los talleres recomendados
- Los autos nuevos sufren deterioros en las embarcaciones esto trae como consecuencia la contratación de servicios de chapistería externo sin obtener ningún beneficio.

- No existe servicios de chapistería en la empresa.

4. Amenazas

- Riesgos financieros, éstos inciden en insolvencia de los accionistas, dispersión en la utilidad en operación esperada, riesgos en el negocio de la empresa, o sea, en la distribución de autos.
- Riesgos de mercado, aquí podrían surgir cambios económicos ó en el ambiente político del país.
- Tanto la empresa como los empleados están sujetos a cambios, algunos se muestran reacios y en contra de nuevas tecnologías.
- Riesgos competitivos, estos existen en el medio ambiente y los resultados de operación de cualquier empresa dependen de lo que hacen los competidores.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A continuación presentamos las conclusiones a las que se llegó, durante el desarrollo de este estudio y que se espera sea de utilidad para todos.

- Después de un análisis detallado del estudio, podemos concluir que la implementación de un departamento de chapistería en el área de servicios de Motores Internacionales, S.A. es económicamente factible, por lo que sustentamos la hipótesis planteada.
- El 64% de los encuestados están inconformes con los servicios de chapistería recomendados por la empresa, a talleres de la localidad. Cabe mencionar que la compañía no recibe ningún beneficio económico por recomendar dichos servicios.
- Entre las deficiencias encontradas en los talleres recomendados tenemos: baja calidad de servicios, demora en el tiempo de entrega, equipo inadecuado, precios elevados, y entre otros, fraude en utilización de pintura cotizada, falta de responsabilidad en cuanto a garantía por los trabajos realizados.
- Un 94% de los clientes encuestados estarían dispuestos a disfrutar de los mencionados servicios en caso de ser implementados por la empresa en estudio.
- El 61% de los encuestados afirmaron que sus vehículos han sufrido daños que requieren servicios de chapistería.

- La empresa mantiene un 65% de excelencia, 12% bueno, 15% regular y 8% malo, en los servicios ofrecidos actualmente.
- Actualmente la compañía es distribuidora exclusiva de marcas americanas como: FORD, LICOLH/MERCURY, además representa marcas japonesas como: IZUSU y DAIHATSU. Siendo la marca FORD la de más demanda en el área de servicios.
- En Panamá empresas representativas en la distribución de autos brindan servicios de chapistería a sus clientes, tales como: Ricardo Pérez, Motores de la Guardia, Super Motores etc.
- La ubicación del nuevo departamento facilita el acceso al mismo, ya que estará en el local principal de la empresa, encontrándose hoy, un gran número de clientes.
- Al contar con maquinaria y equipo de alta tecnología, se debe obtener resultados eficientes y satisfacción para los clientes.
- La empresa tendrá que contratar doce personas para la puesta en marcha del proyecto, lo que contribuye a una labor social a favor de nuestra economía.
- En la evaluación económica financiera del proyecto obtuvimos un valor actual neto positivo de B/.118,399.00 y una tasa interna de retorno de 38.8%, por lo que se acepta el proyecto.

- Desequilibrio en otros departamentos por la necesidad de reparaciones externas de carrocería. El departamento de autos nuevo por ejemplo deja de obtener ganancias en las reparaciones de los autos que llegan por primera vez al país y traen deterioros en la lámina metálica, dados por las malas embarcaciones o siniestros ocasionados durante el traslado del lugar de origen al punto ventas. Lógicamente si la empresa realiza el servicio, cobrará la garantía, el costo más la utilidad.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Después de presentar nuestras conclusiones, pasamos a detallar nuestras recomendaciones.

- Recomendamos que se lleve a cabo el proyecto, ya el estudio demuestra la viabilidad del mismo.
- Se debe ofrecer a la clientela, un sistema de incentivos y créditos por los servicios ofrecidos.
- Deben mantener informado, en todo momento a los clientes sobre el status de su auto y cumplan con el tiempo estimado de entrega.
- Ofrezca a sus clientes una adecuada sala de espera.
- Entregue un trabajo de calidad y eficiencia.
- Realicen encuestas, por lo menos dos veces al año, para medir la satisfacción de los clientes.
- Informe a sus clientes, los nuevos servicios que la empresa les ofrecerá (por ejemplo: chapistería y pintura).
- Mantenga a un personal informado y capacitado, con la importancia que tiene para la empresa la satisfacción del cliente.
- Se debe realizar un estudio sobre el volumen de reparaciones y costos VS las garantías que da el fabricante por los desperfectos de los autos nuevos, para determinar de forma más exacta los montos o porcentajes monetarios que la empresa deja de percibir.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA**LIBROS:**

BACA URBINA, Gabriel. 1990. Evaluación de Proyectos. Tercera Edición Mc Graw-Hill, México. 339 páginas.

ILPES. 1990 Guía para la Presentación de Proyectos.

KOTLER, Philip. Y Armstrong Gary 1991. Fundamento de Mercadotecnia. Tercera Edición. México. 732 páginas.

NAVES, F. Mecanismos del Automóvil Funcionamiento y Conservación. Editor Jaun Bruger. Casanova. 1965, 196 páginas.

QUIROZ, Jorge. 1993. Formulación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo, Bogotá. Gráficas Lus. 159 páginas.

REMLING John, Mecánica Automotriz Básica. Editorial Limusa. México 1986.

SAPAG, Chain Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos. Editorial McGraw Hill, Santafe 1995, 404 páginas.

SERRUD, Humberto. 1995. Evaluación de Proyectos.

STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. Editorial, McGraw Hill, México 1996, 885páginas.

VAN HORME, James C. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Prince Hall, México 1994, 859 páginas.

DICCIONARIOS:

Bernal Y. **Diccionario Económico y Financiero**. Tercera Edición. Madrid. Editorial Pendule, S.A. 1981. 300 páginas.

Diccionario de la Lengua Española XIX. Editorial Calpe, S.A. España. 312 páginas.

TESIS:

González Linette, **Estructura organizativa de una pequeña empresa de chapistería y pintura**. 1996, Universidad de Panamá, páginas 127.

Rangel, Saturnina y Gill, José. **Sistema de Contabilidad para un Taller de Chapistería y Pintura de Automóviles**. 1991, Universidad de Panamá, páginas 163.

Rodríguez, Julissa, **Estudio de factibilidad para la instalación de un centro de multiservicio automotriz en la Ciudad de Chitre**, 1995, Universidad Santa María La Antigua, páginas 176.

FOLLETOS:

Auto Mecanic, Automóviles, Mantenimiento y Reparación. Minesota. 1987. 598 páginas.

Características Económicas, I Volumen. Cifras Definitivas. República de Panamá. Contraloría General de la Nación.

Manual de Servicios, Daihatsu Motor Co. Ltd., Cuore L 701, Revisión 1,
Noviembre 1999, No. 9455.

Directorio de Establecimientos. Reto de la República. IV Censos Económicos Nacionales. Dirección de Estadísticas y Censos . 1990. República de Panamá, Contraloría General de la Nación.

Rotunda, Equipment and special service tools, Catalog 2000.

Estructura Productiva y Financiera de las Industrias Manufactureras y de la Construcción. IV Censos Económicos Nacionales. Volumen I. Abril-Jun 93. República de Panamá, Contraloría General de la Nación.

Entrevistas y Encuestas:

Gerentes y clientes de la empresa bajo estudio.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DE OPINIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**EVALUACIÓN FINANCIERA PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD DE
UN DEPARTAMENTO DE CHAPISTERIA EN UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE AUTOS**

La siguiente encuesta consta de una serie de preguntas con la finalidad de conocer su opinión personal con relación a la implementación de los servicios de chapistería. Le garantizamos que su nombre no aparecerá en ninguna parte y que la información que nos proporcione será de índole académica y servirá a la empresa como un indicador en la toma de decisiones.

Coloque una X para señalar sus respuestas.

1. Sexo
☐ Femenino
☐ Masculino
2. Edad
☐ De 20 a 30 años
☐ De 30 ó más años
- 3 Estado Civil
☐ Soltero
☐ Casado
4. Marca de su auto
☐ Isuzu
☐ Daihatsu
☐ Ford
☐ Lincoln/Mercury
5. Cada que tiempo le da usted mantenimiento a su auto.
☐ Cada 3 meses
☐ Cada 5000Kmts.
☐ Ocasionalmente
☐ Otros,
Especifique _____

6. Cómo considera usted la calidad de los servicios que brinda la compañía

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

7. Cómo considera usted los servicios de chapistería recomendados por la empresa a talleres de la localidad.

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

8. Qué deficiencias a notado en los servicios de chapistería recomendados.

- ☐ Baja Calidad
- ☐ Demora en el tiempo de espera.
- ☐ Precios elevados
- ☐ Equipo inadecuado
- ☐ Otros,

Especifique_____

9. Su auto ha sufrido daños que requieran los servicios de chapistería

- ☐ Sí
- ☐ No

10. Estaría dispuesto a disfrutar de nuestros servicios de chapistería de ser implementados en esta empresa.

- ☐ Sí
- ☐ NO,

Especifique_____

3. Cómo considera usted nuestros precios en el área de servicios.

- ☐ Altos
- ☐ Competitivos
- ☐ Bajos



Labour Times Schedule, Bodywork and Paintwork

Code no: CG 3084en

Supplement No. 13

07/99

File this page after the cover sheet.

Section	Contents	Remove old page(s)	Insert new page(s)
Focus Bodywork	H	44-01 to 44-06	44-01 to 44-14
Cougar Bodywork	S	—	44-01 to 44-13

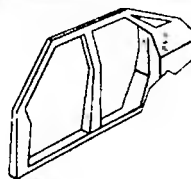
This publication is printed on totally chlorine-free (TCF) paper i.e. material that has been bleached without the use of chlorine gas or chlorine-based chemicals.

Printed in Germany by Reiner Winters GmbH, Wiesenstraße 11, D-57537 Wissen/Sieg

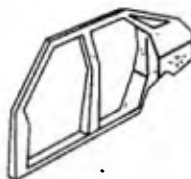
Body

Focus

44 510 4 Quarter Panel – Renew (Left)
(Bumper,Rear Lamp,Back Panel Re-
moved)
Includes: R&I Rear Seat, Side Trim,
Luggage Compartment Trim And
Rear Quarter Window. Sectional Re-
new 'B' Pillar And Inner Quarter
Panel (Fiesta '89–3 Door). Does Not
Include: R&I Rear Window And
Fuel Tank.



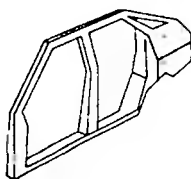
44 511 0 Quarter Panel – Renew (Right)
Includes: R&I Seat,Side Trim, Qtr
Window,Parcel Shelf,Bumper,Lamp.
Roof (Cabrio–Escort 81/86). Section-
al Renew 'B' Pillar/Inner Qtr Panel
(Fiesta 89–3 Door). Does Not Inc-
lude: R&I Rear Window,Fuel Tank.
Roof (Cabrio–Escort 91).



44 511 4 Quarter Panel – Renew (Right)
(Bumper,Rear Lamp,Back Panel Re-
moved)
Includes: R&I Rear Seat, Side Trim,
Luggage Compartment Trim And
Rear Quarter Window. Sectional Re-
new 'B' Pillar And Inner Quarter
Panel (Fiesta '89–3 Door). Does Not
Include: R&I Rear Window And
Fuel Tank.



44 512 0 Section – Quarter / Side Panel –
Rear – Renew (Left)
Includes: Rear Lamp Mounting Pa-
nel, Remove And Install Rear Seat,
Backrest, Side Trim Panels, Parcel
Shelf, Rear Quarter Window, Bum-
per And Rear Lamp Assembly. Does
Not Include: Remove And Install
Fuel Tank.



DARTS			Time
Estate	84	MCF	11.4
5 door	MX	MBM	14.5
4 door	7M	MBA	13.9
3 door	MW	MAK	12.6
Estate	84	MCF	12.5
5 door	MX	MBM	15.9
4 door	7M	MBA	16.3
3 door	MW	MAK	14.1
Estate	84	MCF	11.5
5 door	MX	MBM	14.8
4 door	7M	MBA	14.1
3 door	MW	MAK	12.8
Estate	84	MCF	8.5
5 door	MX	MBM	11.3
4 door	7M	MBA	13.8
3 door	MW	MAK	9.3

Body

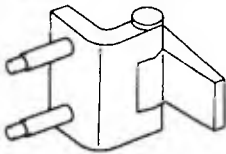
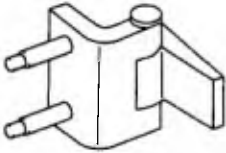


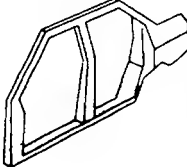
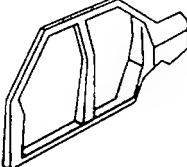
Focus

DARTS MODEL CODE: 19

		DARTS			Time
44 144 0	Front End Assembly – Renew Includes: Renew Fenders, Apron Panels/Side Members, Hood, Xmembers, Headlamp Panels, Wheelhouses (Transit), Bumper And Grille; R/I All Components, Seats, Facia, Console, Floor Covering And Trim. Does Not Include: R/I Mechanical Components	All	00	MUA	22.3
		With A/C	08	MKV	22.8
44 173 0	Roof – Renew Includes: (Where Applicable) Remove And Install Windscreen, Side Windows, Rear Window, Door / Tailgate, Headlining, Seats, Roof Pillar Trim Panels And All Components In Roof Area.	With sliding roof – estate	74	MHX	15.3
		With sliding roof – 5 door	62	MHV	14.2
		With sliding roof – 4 door	61	MHT	13.6
		With sliding roof – 3 door	60	MHP	14.2
		Estate	84	MCF	14.6
		5 door	MX	MBM	13.5
		4 door	7M	MBA	12.9
		3 door	MW	MAK	13.5
44 174 0	Roof – Renew Does Not Include: Any Ancillary Operations.	All	00	MUA	6.9
		Estate	84	MCF	7.7
44 176 4	Side Frame – Roof – Renew Does Not Include: Any Ancillary Operations.	All	00	MUA	1.5
		Estate	84	MCF	0.7
44 214 0	Hood – Renew Includes: Seal Clinched Flanges (Where Applicable), Transfer Components, Fit And Align Hood	All	00	MUA	0.6
		With insulation	31	MM0	0.8
44 214 4	Hood – Renew (Hood Removed) Includes: Seal Clinched Flanges (Where Applicable) Transfer Components.	All	00	MUA	0.2
		With insulation	31	MM0	0.3

Body

Focus

			DARTS			Time
44 414 6	Half Hinge – Door – Renew (Both) (Door Removed) Includes: (Where Applicable) Remove And Install Door Trim And Glass.		All	00	MUA	0.4
44 414 7	Half Hinge – Pillar – Renew (One) (Fender And/Or Door Removed)		All	00	MUA	0.1
44 415 0	Door Skin Panel – Renew (Front) Includes: Remove And Install Facia, Door, Seal Clinched Flanges (Where Applicable), And Transfer Components.		All 3 door	00 MW	MUA MAK	5.0 5.4
44 416 0	Door Skin Panel – Renew (Rear) Includes: Remove And Install Door, Seal Clinched Flanges (Where Applicable), And Transfer Components.		All	00	MUA	4.3
44 474 0	Panel – Rocker – Renew Includes: Remove And Install Doors, Seats, Trim Panels And Floor Coverings In Repair Area.		All 3 door	00 MW	MUA MAK	12.4 12.1
44 474 2	Panel – Rocker – Renew (Door And Fender Removed) Includes: Remove And Install Seats, Trim Panels And Floor Coverings in Repair Area.		All	00	MUA	9.8

ANEXO 3

PRODUCCIÓN ESTIMADA

Chapisteros	Pintores	Piezas Reparadas y pintadas en un día de trabajo
Chapistero 1	Pintor 1	1
Chapistero 2	Pintor 2	1
Chapistero 3	Pintor 3	1
Chapistero 4	Pintor 4	1
Total de piezas reparadas y pintadas		4

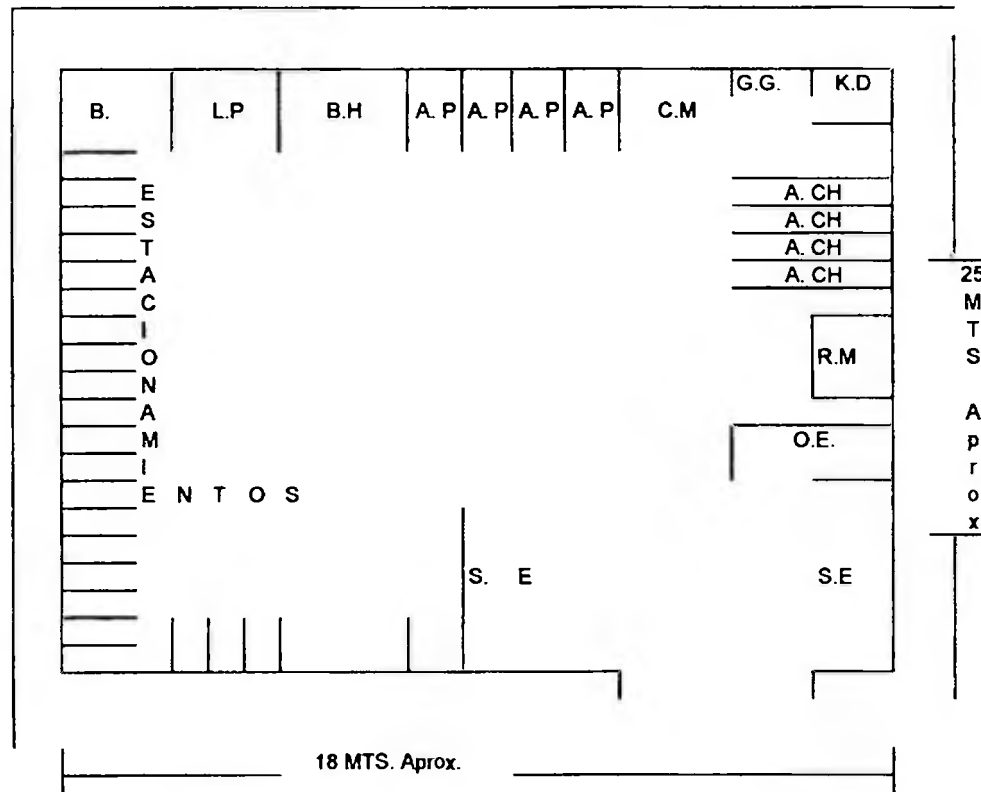
Día Laborales en un mes . 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26

Piezas reparadas y pintadas 4

Total de piezas reparadas y pintadas en un mes (aprox.) 1 0 4

ANEXO 4

DISEÑO DEL PROYECTO



Abreviaturas:

- S.E. = Sala de Espera
- O.E = Oficina del Encargado de Chapistería
- R.M.= Reparaciones Menores
- C.H = Área de Chapistería
- K.D.= Korek II, Delux 3 Pull System W / 92401. Model 190-01311
- G.G.= Genesis 2 Gold. Model 128-00400
- C.M.= Cabin/MA 100 Mechanical, Model 165-00204
- A.P.= Área de Pintura.
- B.H.= Bodega de Herramientas.
- L.P.= Lava piezas
- B. = Baños